

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství

Katedra kontroly a řízení jakosti

Rozvoj přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů

The Development of Approaches to Evaluation and
Selection of Suppliers

Bakalářská práce

2010/2011

Kamila Dudová

Zadání bakalářské práce

Student: **Bc. Kamila Dudová**

Studijní program: B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor: 3902R041 Management jakosti

Téma: **Rozvoj přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů**
The Development of Approaches to Evaluation and Selection of Suppliers

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska rozvoje vztahů mezi odběrateli a dodavateli.
2. Analýza požadavků norem pro systémy managementu jakosti na procesy nakupování.
3. Analýza současných přístupů organizací k hodnocení a výběru dodavatelů.
4. Zhodnocení výsledků analýzy a náměty na další rozvoj přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů.

Seznam doporučené odborné literatury:


1. NENADÁL, J.: Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování. Praha. Management Press. 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152-6
2. BOSSERT, J.L.: The Supplier management andbook. Sixth Edition. Milwaukee. ASQ Quality Press. 2004, 286 s. ISBN 0-87389-629-7
3. JURAN, M.J.-De FEO, J.A.: Juran's Quality Handbook. Sixth Edition. New York. Mc Graw Hill. 2010, 1113 s. ISBN 978-0-07-162973-7

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

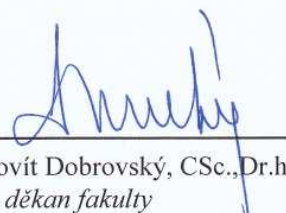
Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Jaroslav Nenadál, CSc.**

Datum zadání: 30. 11. 2010

Datum odevzdání: 29. 04. 2011


prof. Ing. Jiří Plura, CSc.
vedoucí katedry




prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty

Zásady pro vypracování bakalářské práce

I.

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání bakalářské práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 5. Obsah BP |
| 2. Zásady pro vypracování BP | 6. Textová část BP |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy |

ad 1) Titulním listem je originál zadání BP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za titulním listem.

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (student jej obdrží na své oborové katedře) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. *V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnické nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.*

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah BP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost.

U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 7) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*


dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON včetně abstraktu a klíčových slov v češtině a angličtině.

IV.

Bakalářská práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2009/2010.

Ostrava 30. 11. 2010


Prof. Ing. Eudovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě 29.4.2011

..... Samila Dudová
podpis (jméno a příjmení studenta)

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Jaroslavu Nenadálovi, CSc.
za cenné rady a vedení při vypracování této práce.

ABSTRAKT

Předložená bakalářská práce je zaměřena na rozvoj přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů. Práce je rozdělená do čtyř částí. První část popisuje dodavatelské vztahy. Druhá část zahrnuje požadavky norem pro systémy managementu kvality. Třetí část se zaměřuje na přístupy k hodnocení a výběru dodavatelů a čtvrtá sekce se zabývá analýzou těchto přístupů, což bylo cílem této práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

dodavatel, odběratel, nakupování, hodnocení, výběr, partnerství s dodavateli

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the development of approaches to evaluation and selection of suppliers. The first section describes suppliers' relations. The second section includes the requirements of norms of quality management systems. The third section is focused on approaches to evaluation and selection of suppliers and the fourth section deals with an analysis of these approaches that was the purpose of this work.

KEYWORDS

supplier, purchaser, purchasing, evaluation, selection, supplier partnerships

Obsah

ÚVOD	6
1 Teoretická východiska rozvoje vztahů mezi odběrateli a dodavateli	7
2 Analýza požadavků norem pro systémy managementu jakosti na procesy nakupování	9
2.1 Požadavky normy ISO 9001	9
2.2 Požadavky normy ISO 9004	9
2.3 Požadavky normy ISO/TS 16949	10
2.4 Požadavky norem ISO 14001 a OHSAS 18001.....	12
3 Analýza současných přístupů organizací k hodnocení a výběru dodavatelů..	13
3.1 Hodnocení a výběr dodavatelů před uzavřením smlouvy	14
3.1.1 Předběžné hodnocení dodavatelů	14
3.1.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů	16
3.1.3 Další kritéria hodnocení potenciálních dodavatelů	18
3.2 Opakované hodnocení výkonnosti dodavatelů.....	21
3.3 Výsledky analýzy přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů	22
3.3.1 Výsledky analýzy vysokoškolských a jiných kvalifikačních prací.....	22
3.3.2 Výsledky dotazníkového šetření.....	27
4 Zhodnocení výsledků analýzy a náměty na další rozvoj přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů.....	34
ZÁVĚR.....	40
SEZNAM LITERATURY	41
PŘÍLOHA č. 1	

Úvod

Vzhledem k pokročilému stupni dělby práce v dnešní době, bychom jen stěží hledali organizaci, která nenakupuje. Procesy nakupování se stávají jedněmi z nejdůležitějších, neboť značně ovlivňují kvalitu finálních produktů odběratelské organizace (a následně i spokojenost zákazníků) i celkové její náklady a tím i konkurenceschopnost. V dnešním tržním prostředí bychom už s dřívějším tradičním pojetím dodavatelsko-odběratelských vztahů, kdy dodavatelé často vystupovali v roli protivníků, neuspěli.

Dodavatelé se velmi liší svou schopností dodávat kvalitní výrobky a služby. Organizace, které chtějí poskytovat produkty prvotřídní kvality, potřebují rovněž kvalitní dodavatele. Hodnocení a výběr dodavatelů, proces nakupování a partnerské vztahy s dodavateli se tak stávají velmi důležitou a strategickou oblastí, a proto se jí v této práci zabývám.

Nejprve se budu věnovat vztahům mezi dodavateli a odběrateli a analýze požadavků norem pro systémy managementu jakosti na procesy nakupování. Největší část bude tvořit analýza současných přístupů organizací k hodnocení a výběru dodavatelů, kde kromě studia odborné literatury provedu i vlastní výzkum formou analýzy vysokoškolských a jiných kvalifikačních prací a také provedu dotazníkové šetření mezi současnými organizacemi z našeho regionu i celé ČR. Cílem této práce bude zhodnocení výsledků této analýzy a náměty na další rozvoj přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů.

1 Teoretická východiska rozvoje vztahů mezi odběrateli a dodavateli

Nakupování je v klasickém pojetí definováno jako systematické zabezpečování surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly splněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání.

Změny v dodavatelsko-odběratelských vztazích jsou obsaženy v **managementu partnerství** s dodavateli, který proces nakupování dále rozvíjí a obohacuje o nové přístupy a aktivity, jimiž se vytváří kvalitativně vyšší stupeň vztahů mezi dodavateli a odběrateli. Základní odlišnosti procesů nakupování a managementu partnerství s dodavateli jsou znázorněny v tabulce (viz. Tab. č. 1).

Tab. č. 1 Odlišnosti procesů nakupování a managementu partnerství s dodavateli [7, s. 21-22]

Hledisko	Nakupování - tradiční pojetí	Partnerství s dodavateli
Báze vztahů mezi dodavatelem a odběratelem	S vysokým podílem nedůvěry	Vztahy vzájemné důvěry
Dodavatel je v roli	Často protivníka	Spolupracujícího partnera
Doba trvání vztahů	Často velmi krátká	Relativně dlouhá
Kritéria jakosti dodávek	Shoda se specifikacemi	Vhodnost k použití, odvozená od požadavků zákazníků a legislativy
Metody zabezpečování jakosti dodávek	Odvozené od ověřování shody	Systémové přístupy založené na prevenci
Komunikace s dodavateli	Často formální, zaměřená na smlouvy a předpisy	Systematická, založená na sdílení nejlepších praktik
Báze dodavatelů	Mnoho dodavatelů	Redukovaný počet, ale pečlivě vybraných dodavatelů
Strategie přístupu k dodavatelům	Odvozena od řízení nápravných opatření	Odvozena od řízení procesů a vztahů
Hlavní rozhodovací kritérium odběratele	Často pouze cena dodávek	Úplné náklady zásobování (nákupu)
Klíč k úspěšnosti nákupu	Schopnost odběratele vyjednávat	Schopnost partnerů vyhledávat příležitosti ke zlepšování
Plány nákupu	Tvořeny většinou s ohledem na potřeby odběratele	Integrované se záměry s plány konečných uživatelů
Důraz na kvalitu	Dodávek	Vztahů

Klíčovou změnou je proměna role dodavatele z pozice nepřítele do pozice spolupracujícího partnera. Další významnou změnou je proměna krátkodobých vztahů ve vztahy dlouhodobé. Důležité je rovněž propojení požadavků finálních uživatelů s požadavky na dodávky.

Princip vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli, které jsou založené na strategii win-win, patří mezi 11 základních principů managementu kvality. [8, s. 33] Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy patří rovněž mezi osm zásad managementu kvality, které jsou definovány v normě ČSN EN ISO 9000:2006, kde je rovněž uvedeno, že: „*Organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a jejich vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu*“ [45, s. 8-9] Partnerství s dodavateli se také věnuje článek „6.4 Partneři a dodavatelé“ normy ISO 9004, jak je uvedeno níže v kapitole 2.2 [47] Také Kotler definuje druhořadé vztahy s dodavateli a nedostatek pozornosti věnované těmto vztahům jako jeden z deseti smrtelných marketingových hříchů. [6, s. 57]

S ohledem na EFQM Model Excellence můžeme definovat partnerství s dodavateli jako pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem budovaný na bázi vzájemné důvěry přinášející hodnotu nejen oběma obchodním partnerům, ale i konečným zákazníkům. [8, s 129]

Cílem programů partnerství s dodavateli je vytvoření a neustálé zlepšování soustavy vztahů vzájemné důvěry, které následně umožní stabilní a naprosté uspokojování potřeba a očekávání obou stran a to s co nejnižšími náklady! Dalšími dílčími cíli může být: zlepšení pružnosti a schopnosti dodavatele plnit požadavky odběratele, zlepšení vzájemné komunikace, snížení nákladů zásobování, snížení ztrát způsobených nízkou jakostí dodávek apod. [8; s. 133]

2 Analýza požadavků norem pro systémy managementu jakosti na procesy nakupování

2.1 Požadavky normy ISO 9001

Požadavky normy **ISO 9001** [46] jsou uvedeny níže jako součást normy ISO/TS 16949, která je dále rozšiřuje.

2.2 Požadavky normy ISO 9004

V normě **ISO 9004** s oblastí nakupování souvisí dodavatelé, jimž se věnuje kapitola 6.4:

„6.4 Partneři a dodavatelé

6.4.1 Obecně

Partnery mohou být dodavatelé výrobků, poskytovatelé služeb, technologické a finanční instituce, vládní a nevládní organizace a další zainteresované strany. Partneři mohou poskytovat jakýkoli zdroj, a to podle toho, jak je odsouhlaseno a stanoveno v dohodě o partnerství.

Organizace a její partneři jsou nezávislé subjekty a vzájemně prospěšné vztahy zvyšují jejich schopnost vytvářet hodnotu. Organizace by měla o partnerství uvažovat jako o specifické formě vztahu s dodavatelem v případě, že jsou dodavatelé schopni investovat do oblasti činností organizace a sdílet její zisk nebo ztrátu.

Při budování partnerství by měla organizace brát v úvahu následující záležitosti

- vhodné poskytování informací partnerům tak, aby byly maximalizovány jejich příspěvky,
- podporování partnerů ve smyslu poskytování zdrojů (jako jsou informace, znalosti, odborné posouzení, technologie, procesy a sdílený výcvik),
- sdílení zisků a ztrát s partnery a
- zvyšování výkonnosti partnerů.

6.4.2 Výběr, hodnocení a zvyšování způsobilosti dodavatelů a partnerů

Organizace by měla vytvořit a udržovat **proces identifikace, výběru a hodnocení svých dodavatelů a partnerů** tak, aby docházelo k neustálému zlepšování jejich způsobilosti a bylo zajištěno, že jimi poskytované produkty a další zdroje splňují potřeby a očekávání organizace.

Při výběru a hodnocení dodavatelů a partnerů by organizace měla brát v úvahu následující záležitosti:

- jejich přínos k činnostem organizace a jejich schopnost vytvářet hodnotu pro organizaci a jejich zainteresované strany,
- potenciál pro neustálé zlepšování jejich způsobilosti,
- zvyšování vlastní způsobilosti, kterého lze dosáhnout prostřednictvím spolupráce s dodavateli a partnery a
- rizika vyplývající ze vztahů s dodavateli a partnery.

Organizace by se měla spolu s dodavateli a partnery snažit neustále zlepšovat kvalitu, cenu a dodávání produktů, které poskytují dodavatelé a partneři. Dále by se měla snažit neustále zvyšovat efektivnost svých systémů managementu, a to na základě **pravidelného hodnocení** a poskytování **zpětné vazby** ohledně **jejich výkonnosti**.

Organizace by měla **neustále přezkoumávat a posilovat své vztahy s dodavateli a partnery**, a to s ohledem na rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli.“ [47]

2.3 Požadavky normy ISO/TS 16949

Kapitoly normy **ČSN P ISO/TS 16949 – Systémy managementu kvality – Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu** – související s oblastní nakupování:

„7.4 Nákup

7.4.1 Proces nákupu

ISO 9001:2008 Systémy managementu kvality – Požadavky

7.4 Nákup

7.4.1 Proces nákupu

Organizace musí zajistit, aby nakupovaný produkt vyhovoval specifikovaným požadavkům na nákup. Typ a rozsah nástrojů řízení aplikovaných na dodavatele a na nakupovaný produkt musí být závislé na vlivu nakupovaného produktu na následnou realizaci produktu nebo na konečný produkt.

Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro jejich volbu, hodnocení a opakované hodnocení. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích hodnocení a o všech nezbytných opatřeních vyplývajících z hodnocení.

7.4.1.1 Shoda se zákony a předpisy

Všechny nakupované výrobky nebo materiály použité v produktu musí splňovat aplikované požadavky zákonů a předpisů.

7.4.1.2 Rozvoj systémů managementu kvality dodavatele

Organizace musí rozvíjet systém managementu kvality dodavatele s cílem dosáhnout u dodavatele shody s touto technickou specifikací. Prvním krokem při dosahování tohoto cíle je shoda s ISO 9001:2008.

Pozn: Preference dodavatelů při tomto rozvoji závisí například na dosahované úrovni kvality u dodavatele a na důležitosti dodávaného produktu.

Pokud zákazník nestanovuje jinak, musí být dodavatelé organizace certifikováni třetí stranou, tj. akreditovaným certifikovaným orgánem, podle ISO 9001:2008.

7.4.1.3 Zdroje schválené zákazníkem

Pokud je to stanoveno ve smlouvě (např. technickým výkresem zákazníka, specifikací), musí **organizace nakupovat výrobky, materiály nebo služby ze schválených zdrojů.**

Použití zdrojů určených zákazníkem, včetně dodavatelů nástrojů, měřidel, nezbavuje organizaci odpovědnosti za zajištění kvality nakupovaných produktů.

7.4.2 Informace pro nákup

ISO 9001:2008 Systémy managementu kvality – Požadavky

7.4.2 Informace pro nákup

Informace pro nákup musí popisovat produkt, který má být nakoupen a podle okolností zahrnovat

- a) požadavky na schvalování produktu, postupů, procesů a zařízení,
- b) požadavků na kvalifikaci pracovníků a
- c) požadavky na systém managementu kvality.

Organizace musí zajistit přiměřenost specifikovaných požadavků na nákup dříve, než je

7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu

ISO 9001:2008 Systémy managementu kvality – Požadavky

7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu

Organizace musí stanovovat a uplatňovat inspekční nebo jiné činnosti nezbytné pro zajištění toho, že nakupovaný produkt splňuje specifikované požadavky nákupu.

V případě, že organizace nebo její zákazník zamýšlí provést ověřování v prostorách dodavatele, musí organizace v informacích pro nákup uvést zamýšlený průběh ověřování a způsob uvolnění produktu.

7.4.3.1 Shoda nakupovaného produktu s požadavky

Organizace musí mít proces pro prokázání kvality nakupovaného produktu, přičemž se využije jedna nebo několik následujících metod:

- přijetí a vyhodnocení statistických dat organizací;
- vstupní kontrola a/nebo zkoušení, jako např. výběry na základě dosahované úrovně;
- posuzování nebo audity výrobních míst dodavatele prováděné druhou nebo třetí stranou, ale pouze ve spojení se záznamy o přijatelné shodě s požadavky na daný produkt;
- hodnocení dílu určenou laboratoří;
- jiná metoda schválená zákazníkem.

7.4.3.2 Monitorování dodavatelů

Výkon dodavatelů se musí monitorovat pomocí těchto ukazatelů:

- shoda s požadavky na daný produkt;
- poruchy u zákazníka, včetně produktů vrácených z fáze užití;
- dodržování časového plánu dodávek (včetně případů vícenákladů na přepravu);
- oznámení zákazníka o zvláštním stavu, týkající se problémů kvality nebo dodávky“ [48]

2.4 Požadavky norem ISO 14001 a OHSAS 18001

Aktuální znění normy ČSN EN ISO 14001 pro oblast systémů environmentálního managementu – nedefinuje žádné přímé požadavky na nákup ani dodavatele. Dodavatele zmiňuje pod písmenem c) článku 4.4.6 Řízení provozu:

„4.4.6 Řízení provozu

Organizace musí určit a plánovat ty operace a činnosti, které souvisejí s určenými významnými environmentálními aspekty v souladu s její environmentální politikou, cíli a cílovými hodnotami tak, aby byly prováděny za přesně stanovených podmínek, a to:

c) vytvořením, zavedením a udržováním postupů pro identifikované významné environmentální aspekty zboží a služeb, používaných organizací a sdělením příslušných postupů a požadavků dodavatelům, včetně smluvních partnerů.“ [49, s. 18]

Dále doporučuje v příloze A 3 Plánování kapitoly A 3.1 Environmentální aspekty, že organizace má věnovat pozornost aspektům spojeným s činnostmi výroby, mezi které patří i environmentální výkonnost a praxe smluvních partnerů a dodavatelů. [49, s. 25]

Aktuální norma ČSN OHSAS 18001 pro oblast managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nemá vůči dodavatelům žádné požadavky. [50]

3 Analýza současných přístupů organizací k hodnocení a výběru dodavatelů

Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů je nepřetržitý proces, ač management partnerství právě umožňuje učinit tyto aktivity v dlouhodobých partnerských vztazích víceméně jednorázovými ještě před začátkem dlouhodobé spolupráce - což umožňuje významně snížit náklady na hodnocení a výběr dodavatelů. [7, s. 89]

Pro hodnocení a výběr vhodných dodavatelů, stejně tak pro samotný proces nákupu, existuje řada nejrozumnějších kritérií a přístupů. Každá odběratelská organizace si musí vytvořit svá vlastní kritéria odpovídající jejich vlastním potřebám. Jednotlivá konkrétní kritéria nejsou nikde závazně stanovená.

Organizace EFQM ve spolupráci s firmou Philips, která je jedním z jejich zakládajících členů a ve své organizaci využívá EFQM modely excelence, vydali soubor speciálních nástrojů na přezkoumání procesů nakupování, aby pomohli organizacím zlepšit jejich výkonnost. Soubor nástrojů se skládá z následujících 11 elementů:

1. Insourcing – Outsourcing.
2. Rozvoj strategie produktu.
3. Optimalizace a řízení dodavatelské základny (báze dodavatelů).
4. Partnerství s dodavateli.
5. Zapojení dodavatele do procesu vývoje produktu.
6. Zapojení dodavatele do procesu realizace objednávky (zakázky).
7. Zlepšování managementu kvality dodavatele.
8. Strategické řízení nákladů.
9. Strategie a plány.
10. Podnikové a týmové strategie.
11. Globalizace.
12. Měření.
13. IS/IT systémy.
14. Řízení lidských zdrojů.

U každého z elementů je rozpracována stupnice v rozsahu 0-10, která hodnotí stupeň zralosti procesu. Každá organizace si může ohodnotit svoji pozici na stupnici a pomocí tohoto modelu sebehodnocení srovnat úroveň svých procesů s organizacemi světové třídy, které jsou na stupni 10 a pomocí benchmarkingu využít získané informace k zlepšování svých procesů. [2]

Hoyle ve své knize věnující se oblasti automobilového průmyslu a vycházející z normy ISO/TS 16949 uvádí 7 etap hodnocení a výběru dodavatelů, které jsou zachycené v následující tabulce (viz. Tab. č. 2). Dodavatele pak klasifikuje do 7 tříd. [3, s. 457-459]

Tab. č. 2 Etapy hodnocení a výběru dodavatelů [3, s. 457]

Etapa	Účel
1. Předběžné hodnocení dodavatelů	Výběr důvěryhodných dodavatelů
2. Pre-kvalifikace dodavatelů	Výběr schopných zájemců
3. Kvalifikace dodavatelů	Kvalifikace způsobilosti dodavatelů
4. Požadování cenové nabídky	Získání informací ohledně cen výrobků a služeb
5. Výzva k učinění nabídky	Zjištění a pevné stanovení toho, co může dodavatel nabídnout
6. Zhodnocení nabídek a cen	Výběr dodavatele
7. Vyjednávání kontraktu	Sjednání podmínek smlouvy

Každopádně, jak uvádí Nenadál, v samotném procesu hodnocení a výběru dodavatelů je nezbytné rozlišit **2 etapy hodnocení a výběru dodavatelů**, které se liší i použitými kritérii a metodami hodnocení. Těmito etapami jsou:

- 1. Hodnocení a výběr dodavatelů před uzavřením smlouvy,**
- 2. Opakované hodnocení výkonnosti dodavatelů po uzavření smlouvy a navázání vzájemné spolupráce. [7]**

3.1 Hodnocení a výběr dodavatelů před uzavřením smlouvy

V rámci této etapy je možné rozlišit **tři základní fáze** tohoto procesu:

1. předběžné hodnocení dodavatelů
2. hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů
3. hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií [7, s. 95]

3.1.1 Předběžné hodnocení dodavatelů

Ve fázi předběžného hodnocení organizace vybere z nejširšího spektra dodavatelů užší výběr, který postupuje do dalších fází hodnocení. V této fázi je možno **posuzovat první vzorky dodávek, vyzrálост systému managementu, reference jiných odběratelů** nebo kombinace uvedených variant.

Posouzení prvních vzorků dodávek

Odběratelé si v praxi často nechají zhotovit na základě svých předběžných požadavků u potenciálních dodavatelů vzorky budoucích dodávek, u nichž pak musí pečlivě posoudit míru shody s jejich požadavky. Tuto první cennou informaci je nutné brát ale s jistou rezervou či opatrností a vědomím toho, že tyto pilotní vzorky potenciálního odběratele mohou vznikat za specifických a odlišných podmínek a mohou se značně lišit od běžně dodávané produkce.

Posouzení systému managementu a jeho vyzrálosti

U všech dodávek není možné stanovit přesné a jasně definované měřitelné požadavky a hodnotit tak dodavatele posouzením vzorků dodávek. U složitých finálních produktů a statků je velké množství parametrů, které mají charakter atributů a měřitelné nejsou (např. slušnost a ochota personálu či parametry u zdravotnictví a dalších veřejně prospěšných statků). V této obtížné situaci s rostoucí mírou objektivní neurčitosti při definování požadavků nabývá na významu a stává se nezbytností **princip a management partnerství s dodavateli**, jehož součástí je společné plánování a komunikace, systematické zlepšování, apod. Pro tyto účely se používá jisté formy **sebehodnocení** dodavatelských organizací, kdy je potenciálním dodavatelům zaslán dotazník, na který je dodavatel povinen objektivně reagovat. Mezi základní oblasti hodnocení patří: jakost, dodávání, servis, přístup k technologiím, životní prostředí a bezpečnost, náklady a ceny nebo různé odvětvové standardy požadované odběratelem či ocenění finančního zdraví dodavatele na bázi výpočtu Z-skóre¹. Dotazník by měl být komplexní a týkat se těch oblastí, které jsou pro daného dodavatele významné. [7, s. 95]

Analýza referencí jiných odběratelů

Před zahájením spolupráce s potenciálním dodavatelem je vhodné si zjistit doplňující informace formou referencí o tomto dodavateli ze všech možných dostupných zdrojů – ať už jde o informace z www-stánek, benchmarkingových databází nebo ze zkušeností jiných odběratelů. Pokud už v této fázi zjistí odběratel neshody se svými požadavky, a je-li to možné, je vhodné se poohlédnout po jiném dodavateli. Často ale jiný vhodný dodavatel není k dispozici, neboť je příliš vzdálený nebo monopolní. [7, s. 97] Dalším důvodem může být to, že vysoce kvalitní dodavatelé mají často vytíženou kapacitu a nemohou jen tak změnit své

¹ **Z-skóre** neboli **Altmanův index** patří mezi tzv. **bonitní a bankrotní indexy** (dále např. IN index, Index bonity prof. Grünwalda apod.) finanční a ekonomické analýzy, které formou jediného komplexního číselného vyjádření charakterizují finanční zdraví podniku. Využívají informací z výkazů účetních závěrek. Jsou většinou založené na matematicko-statistických analýzách a jsou formulovány jako funkce obsahující optimální kombinace většinou poměrových ukazatelů včetně jejich vah. Slouží k rychlému zhodnocení výkonnosti a ekonomické situace podniku. [10, s 75]

odběratele, anebo jsou ochotni dodávat v odvětví jen jedné firmě, která je naším konkurentem a je nutno se spokojit s dodavateli druhořadými, což ohrožuje kvalitu našeho zboží. [6, s. 57] V těchto situacích je nutno tyto neshody řešit prostřednictvím společného plánování nebo nabídkou technické pomoci. [7, s. 97]. Důvodem spolupráce s druhořadým dodavatelem může být i snaha o snížení obchodních nákladů, což bývá ale většinou krátkozraké a nakonec vede k vynaložení nákladů ještě vyšších, pokud organizace spolupracuje s dodavatelem, s nímž není spokojena. [6, s. 57]

3.1.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

V této fázi se z velkého množství potenciálních dodavatelů, kteří prošli předběžným výběrem, vybere užší výběr, u kterého se hodnotí **budoucí a dlouhodobá způsobilost** dodavatelů plnit požadavky odběratele. Základem systémového přístupu v oblasti nakupování a rozvoje vztahů s dodavateli se stalo především **prověřování (auditování) systémů managementu** přímo u potencionálních dodavatelů nebo také **analýza potenciálu dodavatelů (SPA)**. [7, s. 97]

Audit

Kritérii auditu jsou jednak požadavky odběratele a jednak požadavky obecně respektovaných norem. Odběratel je povinen včas sdělit potenciálnímu dodavateli soubor těchto kritérií. Blíže se auditu věnuje norma ČSN EN ISO 19011 (*Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*), která podobné audity označuje jako **audity druhou stranou**. Jejich smyslem je především rozvoj partnerských vztahů, nikoli zjišťování neshod a slabých stránek. Závěrem z auditu je oficiální zpráva, která obsahuje veškeré údaje o průběhu a výsledcích auditu, která je doručena dodavateli i zaměstnancům auditu, kteří mají pravomoc rozhodnout, zda schválí hodnoceného dodavatele a zařadí ho do seznamu dodavatelů nebo ho schválí podmíněně (za podmínek realizace nutných opatření k odstranění zjištěných neshod) nebo oznámí dodavateli, že nesplnil požadavky. [7, s. 97-98]

Vhodná metodika pro plánování, realizace a vyhodnocování auditů systémů managementu u potenciálních dodavatelů je zachycena v manuálu **VDA 6.1**, který je aplikován u dodavatelů pro německé automobilky a je respektován i v českém prostředí. [7, s. 98]

Tato metodika rozlišuje audit systému managementu jakosti u dodavatelů na dvě části:

- **Vedení podniku (U)** – orientuje se na strategické procesy systému managementu jakosti (odpovědnost vedení, výcvik, personál, bezpečnost výrobku).
- **Produkt a proces (P)** – orientuje se na procesy operativního řízení jakosti (ověřování shody, řízení neshodného výrobku apod.).

Pomocí sady otázek jsou prověřovány jednotlivé oblasti auditování. Dle celkového procentního plnění požadavků ve všech požadovaných oblastech je potenciální dodavatel klasifikován dle tabulky do jednotlivých skupin. S dodavateli ve skupině A jsou uzavírány smlouvy o dodávkách. S dodavateli ze skupiny C nejsou navazovány další vztahy. S dodavateli ve skupině AB nebo B jsou navazovány pouze podmíněné krátkodobé vztahy, během nichž musí daný dodavatel prokázat konkrétní zlepšení a při následném auditu dosáhnout zařazení do skupiny A. [51, s. 22] Nevýhodou těchto auditů systémů managementu kvality je to, že jsou zaměřeny právě a pouze na oblast managementu kvality a nemusí tak komplexně zhodnotit celkovou úroveň řízení a dosahovaných výsledků dodavatelů. V poslední době se proto přechází na postupy hodnocení dlouhodobé způsobilosti potenciálních dodavatelů, které jsou označovány jako modely excellence. [7, s. 101]

SPA (Supplier Potential Analysis) – analýza potenciálu dodavatelů

Analýza potenciálu dodavatelů je komerčním produktem České asociace nákupu a logistiky (ČANL)² vycházející právě z pojetí **modelů excellence** a využívající princip **sebehodnocení**. Tato metodika je systémovým nástrojem hodnocení dlouhodobé způsobilosti možných dodavatelů. Hodnocení potenciálních dodavatelů se provádí ve 3 fázích a ve 3 oblastech:

- a) hnací síly (předpoklady) orientující se na strategické oblasti managementu dodavatelů;
- b) systém, v němž se posuzují měřítko výkonnosti hlavních a podpůrných procesů;
- c) výsledky

Do výběrového řízení postupují pak jen ti, kteří v rámci sebehodnocení a následného certifikačního auditu potenciálního dodavatele realizovaného třetí stranou (zde se jedná o osoby pověřené ČANL) dosáhli nejlepšího výsledku. Zajímavým přínosem je i příležitost ke zlepšení výkonnosti, neboť dodavatel, který napoprvé neuspěje, může na základě zkušeností a porovnání s ostatními úspěšnějšími konkurenty odhalit oblasti dalšího rozvoje a zlepšování výkonnosti. [7, s. 102]

² stránky České asociace nákupu a logistiky lze nalézt na adrese: <http://www.canl.iol.cz>

3.1.3 Další kritéria hodnocení potenciálních dodavatelů

Každá odběratelská organizace si volí vlastní kritéria, která jsou pro ni optimální nebo odpovídají její situaci, oboru působení, druhu produktu, a možnostem či finančnímu zdraví podniku apod. Štěrba uvádí ve své disertační práci 23 hodnotících kritérií pro výběr dodavatele, včetně jejich významnosti, dle celosvětově uznávané výzkumné zprávy G. W. Dicksona z roku 1966 (viz. Tab. č.3). [39, s. 20]

Tab. č. 3 Vyhodnocená významnost kritérií pro výběr dodavatele dle Dicksona [39, s. 20]

Pořadí	Kritéria	Průměrné hodnocení významnosti	Kategorie významnosti
1	Jakost	3,508	Extrémní
2	Termíny dodání	3,417	Značná
3	Předchozí zkušenosti	2,998	
4	Záruky spojené s produktem	2,849	
5	Výrobní zařízení a kapacity	2,775	
6	Cena	2,758	
7	Technická kompetence	2,545	
8	Finanční situace	2,514	Průměrná
9	Přizpůsobivost odběratelovým postupům	2,488	
10	Schopnost a úroveň komunikace	2,426	
11	Renomé	2,412	
12	Zájem o zakázku	2,256	
13	Výkonnost a pověst managementu	2,216	
14	Operační kontrola	2,211	
15	Nabízené poprodejní služby	2,187	
16	Postoj dodavatele	2,120	
17	Dojem z dodavatele	2,120	
18	Úroveň balení výrobků	2,009	
19	Pracovní vztahy mezi zaměstnanci	2,003	
20	Geografické umístění	1,872	
21	Množství již uzavřených kontraktů	1,597	
22	Rozsah dodatkových služeb	1,537	
23	Reciproční dohody	0,610	Nízká

Štěrba dále uvádí svůj vlastní rozšířený seznam hodnotících kritérií a subkritérií, která je možno použít pro výběr dodavatele mezi nimiž zkoumá dále vzájemné vazby a pro volbu vhodných kritérií pro výběr dodavatele aplikuje metodu ISM (Interpretive Structural Modeling). Více je možné se dočíst v jeho práci. [39]

Často je za hlavní kritérium volby považována nejnižší nabízená cena dodávky, což je ovšem velmi zrádné a krátkozraké, neboť nízká cena dodávky může být spojena s podstatně vyššími dodatečnými náklady. Tento fakt v sobě zachycují a zohledňují **úplné náklady nákupu**, které představují celkové výdaje dodavatele vztahující se k dodávce. Vypočtou se jako součet **nabízené ceny dodávky a dodatečných výdajů odběratele vztahujících se ke konkrétní dodávce**, jejímiž položkami mohou být např. náklady a výdaje na výběrové řízení, výdaje na vstupní ověřování shody dodávek a na třídění a přepracování neshodných částí dodávek, výdaje na dopravu, identifikaci, manipulaci a skladování, ztráty na výkonech odběratele způsobené neshodností dodávek, náklady na zkoušení referenčních vzorků a jiné položky, které dle smlouvy nebude hradit dodavatel. Dodatečné výdaje odběratele vztahující se ke konkrétní dodávce se mohou stát podstatnou položkou negativně ovlivňující ekonomickou výkonnost odběratele, a proto se vyplatí je nepodceňovat, zaznamenávat a sledovat. [7, s. 105]

Při hodnocení a výběru dodavatelů je ale třeba vzít v úvahu **více kritérií**, což umožňují řešit matematické modely **vícekritériálního rozhodování**, které se ale v praxi pro svou náročnost moc nevyužívají. [7, 105]

Jedním z náročných a nových nástrojů pro selekci dodavatelů je **teorie adaptivní rezonance – Fuzzy ART** (Adaptive Resonance Theory) – která patří mezi modely neuronových sítí. Fuzzy ART algoritmus představený v roce 1991 Carpenterem je založen na **fuzzy logice**, která pracuje s teorií fuzzy (mlhavých) množin (u kterých nejsme schopni stanovit přesné hranice množin), a v níž se logické výroky ohodnocují mírou pravdivosti. Dodavatele zařazuje do skupin podle stupně podobnosti. Na rozdíl od klasické výrokové logiky používající pouze 2 logické hodnoty – pravdu a nepravdu, obvykle zapisované jako 1 a 0, fuzzy logika může pracovat se všemi hodnotami z intervalu $<0,1>$. Základní operace nad fuzzy množinami umožňují tak pracovat jak s binárními tak spojitými hodnotami vstupů. [5; s. 1235-1240] Více o exaktních metodách pro podporu rozhodování v souvislosti s výběrem dodavatelů je možné se dočíst např. ve výše zmiňované disertační práci Štěrby. [39]

Mezi jednoduché nástroje pro rozhodování o volbě dodavatelů, které se používají v praxi, patří zejména portfolio analýza, glyf a index způsobilosti dodavatele s rozlišením závažnosti kritérií.

Portfolio analýza je jednoduchá metoda popisující výkonnost jednotlivých dodavatelů. Do tabulky se pro jednotlivá kritéria stanoví a kvantifikují hodnotící stupně. Vstupní hodnoty jednotlivých dodavatelů se vyznačí do tabulky a vyznačí se relativní hranice výkonnosti i v rámci stupňů, po jejichž spojení vzniknou křivky výkonnosti jednotlivých potenciálních dodavatelů. Za nejvhodnějšího dodavatele je považován ten, jehož křivka výkonnosti je posunuta co nejvíce vpravo, což odpovídá i součtu bodů, kterých jednotliví dodavatelé dosáhli. [7, s. 107]

Glyf či **radarový obrazec** nebo také **plošný diagram** je několikaosý graf sloužící pro grafické porovnání několika vícerozměrných proměnných pro tři a více prvků. Osy jsou paprskovitě umístěny a jejich počet je roven počtu hodnotících kritérií. Osy je nutno ocejchovat tak, aby větší vzdálenost od osového kříže znázorňovala vyšší výkonnost dodavatele. U jednotlivých dodavatelů se vynesou na osy hodnoty jednotlivých kritérií a spojí se čarami. Vznikne tak obrazec, jehož plocha je indikátorem výkonnosti příslušného dodavatele. Čím je plocha větší tím je i vyšší výkonnost potenciálního dodavatele. [7, s. 107-108]

Index způsobilosti dodavatelů

tento index způsobilosti dodavatelů *IZD* byl zkonstruován tak, aby umožnil rozlišit i závažnost jednotlivých kritérií z pohledu konkrétního odběratele a je definován vztahem (6):

$$IZD = \sum_{i=1}^n HK_i \cdot w_i \quad [-] \quad (6) \quad [7, s. 108]$$

kde n – počet hodnotících kritérií

w_i – váha *i-tého* kritéria, za předpokladu, že platí: $\sum_{i=1}^n w_i = 1$

HK_i – hodnocení *i-tého* kritéria za předpokladu, že platí: $HK_i = f(HK_{ir}, HK_{iopt})$

HK_{ir} – reálná hodnota daného kritéria

HK_{iopt} – optimum stanovené pro kritérium *i*.

V praxi se pro výpočet HK_i používá poměr reálné a optimální hodnoty daného kritéria při respektování pravidla, že pokud je optimum vyjádřeno minimální hodnotou, vyskytuje se v čitateli a pokud je optimum představuje maximální hodnotu, je umístěno ve jmenovateli.

Ke stanovení vah jednotlivých kritérií je možno použít např. Fullerovu metodu párového porovnání z oblasti expertních odhadů. [7, s. 107]

3.2 Opakované hodnocení výkonnosti dodavatelů

Pro opakované hodnocení výkonnosti dodavatelů (po uzavření smlouvy a navázání spolupráce) se dle Nenadála používají tyto 3 základní prvky:

- **jakost dodávek;**
- **termíny dodávek;**
- **náklady spojené s dodávkami.** [7, s. 189]

Bossert rovněž uvádí tato kritéria jako 3 základní prvky, které lze použít k hodnocení všech dodavatelů:

- **jakost dodávek** - Bossert zdůrazňuje důležitost záznamů dat ohledně nedostatků a neshod. Sleduje se např. absolutní nebo relativní objem neshod v počtu odmítnutých dodávek, procentu nebo podílu neshod apod.;
- **termíny dodávek** - důležité pro optimalizaci vázanosti kapitálu v zásobách a stále větší orientaci organizací na systémy zásobování JIT (just in time);
- **náklady spojené s dodávkami** (tzv. celkové náklady nákupu nebo alespoň posouzení s alternativními nabídkami na trhu). [1, s. 58-59]

Juran navrhuje k redukci nákladů v dodavatelském řetězci a vztazích s dodavateli použití tzv. **Scorecad**, v níž jako téměř univerzální kritéria opět uvádí **kvalitu a její historii** (dřívější zkušenosti), **celkové náklady** a **včasnost dodávek**. Zdůrazňuje, že klíčem k efektivnosti je právě výběr vhodných kritérií pro měření výkonnosti dodavatelů dle konkrétních potřeb jednotlivých odběratelů (např. design, technická vyspělost, vzdálenost, schopnost reagovat na změny a podněty, účinnost řešení problematických situací v minulosti apod.). [4, s. 997-998]

Využívání mnohých dalších různých kritérií, kterých může být celá řada, je méně časté. Nelze ale vytvořit společnou obecně platnou metodiku hodnocení výkonnosti dodavatelů pro všechny typy odběratelských organizací a všechny druhy dodávek. Naopak je nutno vytvořit specifickou metodiku pro konkrétní podmínky organizace, aby mohla být skutečně účinná a efektivní. [7, s. 190]

K hodnocení výkonnosti dodavatelů je také možné využít statistických přístupů jako jsou např. **zónové regulační diagramy**, které jsou jednoduchou verzí klasických Schewhartových regulačních diagramů. [7, s. 202] Je možné také využít další klasický nástroje managementu kvality jako je Paretův diagram nebo tzv. „nové“ nástroje managementu jakosti mezi které patří různé formy analýzy údajů v matici využívající např. Minkowského metriku či grafické nástroje jako je poziční mapa, diagram slunečních paprsků, hvězdnicový diagram apod. [9, s. 157]

3.3 Výsledky analýzy přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů

Pro získání informací o současných přístupech organizací k hodnocení a výběru dodavatelů jsem analyzovala informace z dostupných bakalářských a diplomových prací a závěrečných prací kurzů Manažer kvality pořádaných Domem techniky Ostrava, s. r. o. (viz [11] – [38] a [40] – [44] v seznamu literatury) a rovněž jsem provedla dotazníkové šetření mezi 39 organizacemi. ..

3.3.1 Výsledky analýzy vysokoškolských a jiných kvalifikačních prací

Prošla jsem bakalářské a diplomové práce dostupné v Ústřední knihovně VŠB TUO a závěrečné práce rekvalifikačních kurzů Manažer kvality, které pořádá Dům techniky Ostrava, s.r.o. (viz [11] – [38] a [40] – [44] v seznamu literatury), které se týkaly hodnocení a výběru dodavatelů a byly zpracovány v podmínkách konkrétních firem. Zjišťovala jsem kritéria, která se v organizacích používají pro hodnocení a výběr dodavatelů před uzavřením smlouvy a navázáním spolupráce a kritéria, která organizace používají pro opakované hodnocení stávajících dodavatelů. Jejich seznam, četnosti a relativní četnosti výskytu jsem zpracovala do níže uvedených tabulek (viz. Tab. č. 4 a Tab. č. 5).

Tab. č. 4 Seznam kritérií, které organizace používají pro hodnocení a výběr dodavatelů před uzavřením smlouvy a navázáním spolupráce, včetně jejich četnosti a relativní četnosti výskytu jako výsledek analýzy kvalifikačních prací

Kritéria pro hodnocení a výběr dodavatelů	Četnost	Relativní četnost
EKONOMICKÁ KRITÉRIA	46	18.1 %
Cena	20	7.9 %
Platební podmínky – blíže nespecifikované	4	1.6 %
Splatnost faktur	4	1.6 %
Množstevní slevy	3	1.2 %
Náklady – blíže nespecifikované	2	0.8 %
Provozní náklady	2	0.8 %
Smluvní sankce za neplnění nebo nekvalitní plnění ze strany dodavatele	2	0.8 %
Celkové pořizovací náklady	1	0.4 %
Náklady na dopravu	1	0.4 %
Návratnost nákladů	1	0.4 %
Požadovaná měna platby	1	0.4 %
Skonto při vrácení zboží	1	0.4 %
Technické poradenství, servis nebo služby v ceně	1	0.4 %
Úplné výdaje zásobování	1	0.4 %
Výše a struktura bonusů	1	0.4 %
Výše nákladů vykládky	1	0.4 %
LOGISTICKÁ KRITÉRIA	38	15.0 %
Dodací lhůty a termíny (rychlost dodání, nejdříve možný termín dodání)	11	4.3 %
Dodací podmínky – blíže nespecifikované	7	2.8 %
Doprava (způsob), logistika (toky, transport, uspořádání)	3	1.2 %
Flexibilita dodavatele (pružnost reakce na změny), operativnost dodávek	3	1.2 %
Dodržování termínů	2	0.8 %
Konsignační sklad	2	0.8 %
Minimální množství odběru, minimální závoz	2	0.8 %
Využívání vzdáleného přenosu dat – EDI	2	0.8 %
Dodržení dodaného množství, komplexnost dodávek a identifikace	2	0.8 %
Geografické umístění – vzdálenost dodavatele	1	0.4 %
Možnost dodávek JIT (just in time)	1	0.4 %
Potenciál řízení dodavatelského řetězce (plánování kapacit)	1	0.4 %
Úroveň a kvalita balení	1	0.4 %
KVALITATIVNÍ KRITÉRIA	101	39.8 %
Kvalita dodávek (výskyt neshod apod.)	16	6.3 %
Výsledky auditu	14	5.5 %
Certifikovaný systém managementu kvality (ISO 9001)	9	3.5 %
Splnění technických požadavků, specifikací a požadovaných parametrů	9	3.5 %
Vzorkování	8	3.1 %
Záruční podmínky	6	2.4 %
Certifikovaný EMS – ISO 14001	5	2.0 %
Servis, reakční doba na servisní zásah, dostupnost náhradních dílů	5	2.0 %
Audit procesu (např. dle VDA 6.3)	3	1.2 %
Atesty kvality	2	0.8 %
Certifikace dle ISO/TS 16949	2	0.8 %
Certifikovaný systém BOZP dle OHSAS 18001	2	0.8 %
Kvalita a komplexnost služeb, způsobilost vykonávat službu...	2	0.8 %

Pokračování Tab. č. 4

Kritéria pro hodnocení a výběr dodavatelů	Četnost	Relativní četnost
Potenciál dodavatele ve vývoji (vývoj produktů, výrobní procesy)	2	0.8 %
Systém environmentálního managementu, ochrana ŽP	2	0.8 %
Systém kvality akreditovaných a certifikovaných organizací garantován státními orgány a institucemi	2	0.8 %
Úroveň kvality (ppm)	2	0.8 %
Výrobní certifikace předmětu dodávky	2	0.8 %
Certifikace – blíže nespecifikováno	1	0.4 %
Funkční a estetické vlastnosti	1	0.4 %
Homologační certifikáty (splnění požadavků směrnic EHK, EU)	1	0.4 %
Kvalita dodavatelské dokumentace (dodací a bezpečnostní listy, účetní doklady...)	1	0.4 %
Použití metod zlepšování kvality (APQP, FMEA, MSA, SPC)	1	0.4 %
Reklamační řízení (vstřícnost a pružnost při vyřizování reklamací) – reakční doba na incidenty	1	0.4 %
Výkon dodávek	1	0.4 %
Zabezpečení dodávek	1	0.4 %
LEGISLATIVNÍ POŽADAVKY	6	2.4 %
Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách	6	2.4 %
ZÁKLADNÍ INFORMACE	52	20.5 %
Základní veřejně dostupné informace o dodavateli (kontaktní údaje, prověření vlastnické struktury, pozice na trhu,...)	12	4.7 %
Informace z vlastní databáze – předchozí zkušenosti a výsledky hodnocení	9	3.5 %
Reference	7	2.8 %
Finanční situace – finanční zdraví organizace – finanční bonita	4	1.6 %
Nabízené spektrum, sortiment, komplexnost nabídky	4	1.6 %
Smluvní zajištění (všeobecné obchodní podmínky, dohoda o utajení,...)	3	1.2 %
Kapacitní možnosti dodavatele	2	0.8 %
Obrat	2	0.8 %
Podíl obrátu dodavatele v automobilovém průmyslu vůči celkovému obrátu dodavatele	2	0.8 %
Informace k nakupovanému materiálu	1	0.4 %
Partneři – firmy kooperující s dodavatelem a dceřiné společnosti	1	0.4 %
Počet zaměstnanců	1	0.4 %
Podíl obrátu dodavatele s organizací odběratele vůči celkovému obrátu dodavatele	1	0.4 %
Renomé, image, značka, jméno na trhu	1	0.4 %
Stav vzájemných pohledávek a závazků, vzájemný obchod	1	0.4 %
Technické vybavení, používané technologie, know-how	1	0.4 %
JINÁ KRITÉRIA	11	4.3 %
Schopnost a průběh spolupráce, dodavatelská morálka, úroveň obchodních vztahů	3	1.2 %
Spolehlivost	3	1.2 %
Komunikace v anglickém jazyce	2	0.8 %
Odbornost – školení zaměstnanců	1	0.4 %
Řízení dodavatelů	1	0.4 %
Úroveň komunikace	1	0.4 %
<i>Celkem</i>	254	100 %

Tab. č. 5 Seznam kritérií, které organizace používají pro opakované hodnocení výkonnosti stávajících dodavatelů (po uzavření smlouvy během spolupráce) jako výsledek analýzy kvalifikačních prací

Kritéria pro opakované hodnocení dodavatelů	Četnost	Relativní četnost
EKONOMICKÁ KRITÉRIA	67	22.0 %
Cena	23	7.5 %
Platební podmínky – blíže nespecifikované	13	4.3 %
Splatnost faktur	11	3.6 %
Dodržení ceny, cenová stabilita, fixace cen	7	2.3 %
Slevy – blíže nespecifikované	4	1.3 %
Náklady na dopravu	3	1.0 %
Množstevní slevy	2	0.7 %
Náklady na likvidaci	1	0.3 %
Náklady na provoz, montáž, údržbu, životnost výrobku	1	0.3 %
Obchodní podmínky – blíže nespecifikované	1	0.3 %
Skonto při vrácení zboží	1	0.3 %
LOGISTICKÁ KRITÉRIA	75	24.6 %
Dodržování termínů	15	4.9 %
Flexibilita dodavatele (pružnost reakce na změny), operativnost dodávek	14	4.6 %
Dodržení množství, komplexnost dodávek a identifikace	11	3.6 %
Dodací lhůty a termíny (rychlost dodání)	9	3.0 %
Rychlost a kvalita zpracování odpovědí na poptávky a objednávky	5	1.6 %
Dodací podmínky – blíže nespecifikované	4	1.3 %
Úroveň a kvalita balení	4	1.3 %
Geografické umístění, vzdálenost a dostupnost dodavatele	3	1.0 %
Doprava, logistika (toky, transport, uspořádání)	2	0.7 %
Zajištění přepravy dodavatelem	2	0.7 %
Konsignační sklad	1	0.3 %
Minimální množství odběru	1	0.3 %
Počet urgencí dle termínů	1	0.3 %
Spolehlivost přepravce, dodavatele	1	0.3 %
Ukazatel včasnosti dodávek DSA	1	0.3 %
Využívání vzdáleného přenosu dat – EDI	1	0.3 %
KVALITATIVNÍ KRITÉRIA	115	37.7 %
Kvalita dodávek (výskyt neshodných jednotek apod.)	23	7.5 %
Certifikovaný systém managementu kvality (ISO 9001)	10	3.3 %
Kvalita dodavatelské dokumentace (dodací a bezpečnostní listy, účetní doklady...)	9	3.0 %
Počet (nebo %) reklamací	9	3.0 %
Splnění technických požadavků, specifikací a požadovaných parametrů	8	2.6 %
Reklamační řízení (vstřícnost a pružnost) – reakční doba na incidenty	5	1.6 %
Certifikace EMS dle ISO 14001	4	1.3 %
Poskytované doprovodné služby	4	1.3 %
Servis, reakční doba na servisní zásah	4	1.3 %
Výrobová certifikace	4	1.3 %
Výsledky auditu u dodavatele	4	1.3 %
Vzorkování	4	1.3 %
Zavedený systém managementu kvality	4	1.3 %
Kvalita a komplexnost služeb, způsobilost vykonávat službu	3	1.0 %
Atesty kvality	2	0.7 %

Pokračování Tab. č. 5

Kritéria pro opakované hodnocení dodavatelů	Četnost	Relativní četnost
Certifikace – blíže nespecifikováno	2	0.7 %
Inovace, inovační potenciál, investice do výzkumu a vývoje	2	0.7 %
Reklamacie u zákazníka (odhalení poruch až u zákazníků)	2	0.7 %
Systém environmentálního managementu, ochrana ŽP	2	0.7 %
Výkon dodávek	2	0.7 %
Záruční podmínky	2	0.7 %
Audit procesu výroby	1	0.3 %
Certifikáty zkušeben	1	0.3 %
Certifikovaný systém BOZP dle OHSAS 18001	1	0.3 %
Management BOZP	1	0.3 %
Porovnání očekávaného stavu služeb se skutečným	1	0.3 %
Prohlášení o shodě výrobku	1	0.3 %
LEGISLATIVNÍ POŽADAVKY	2	0.7 %
Dodržování předpisů o obalech	1	0.3 %
Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách	1	0.3 %
ZÁKLADNÍ INFORMACE	22	7.2 %
Finanční situace – finanční zdraví organizace – finanční bonita	4	1.3 %
Informace z vlastní databáze – předchozí zkušenosti a výsledky hodnocení	4	1.3 %
Reference	2	0.7 %
Renomé, image, značka, jméno na trhu	2	0.7 %
Technické vybavení, používané technologie, know-how	2	0.7 %
Základní veřejně dostupné informace o dodavateli (kontaktní údaje, prověření vlastnické struktury, délka působení na trhu, pozice na trhu, tržní podíl,...)	2	0.7 %
Nabízené spektrum, sortiment	1	0.3 %
Partneři – firmy kooperující s dodavatelem a dceřiné společnosti	1	0.3 %
Podíl obrátu dodavatele s organizací odběratele vůči celkovému obrátu dodavatele	1	0.3 %
Přímý výrobce/zprostředkovatel	1	0.3 %
Smluvní zajištění (všeobecné nákupní podmínky, dohoda o utajení...)	1	0.3 %
Stav vzájemných pohledávek a závazků, vzájemný obchod	1	0.3 %
JINÁ KRITÉRIA	24	7.9 %
Úroveň komunikace	8	2.6 %
Vstřícnost a ochota	7	2.3 %
Schopnost a průběh spolupráce, dodavatelská morálka, úroveň obch. vztahů	4	1.3 %
Dodržování smluvních podmínek	3	1.0 %
Odbornost, doklady o absolvování vzdělávacích akcí (průkaz, osvědčení, potvrzení...)	1	0.3 %
Přístup dodavatele – blíže nespecifikovaný	1	0.3 %
<i>Celkem</i>	305	100 %

3.3.2 Výsledky dotazníkového šetření

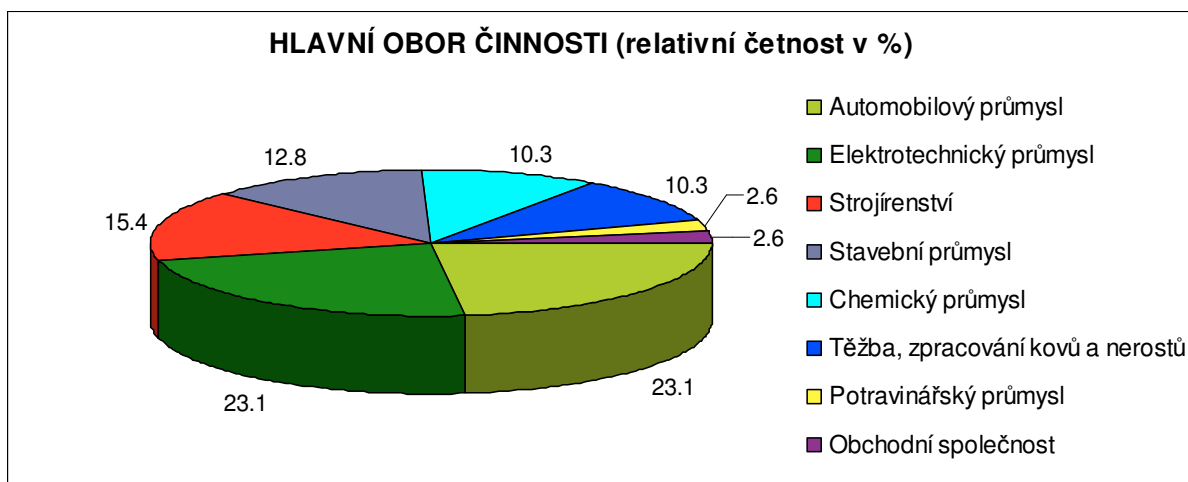
Pomocí dotazníků, jež jsem rozeslala elektronickou formou, jsem provedla dotazníkové šetření mezi současnými organizacemi, jehož cílem byla analýza současných přístupů organizací k výběru a hodnocení dodavatelů.

Elektronickou formou jsem kontaktovala 250 současných organizací působících v různých průmyslových odvětvích v našem regionu i celé ČR a zaslala jim Dotazník pro hodnocení a výběr dodavatelů, jehož vzor příkládám v příloze (viz. Příloha č. 1). V konečném výsledku dotazníkového šetření jsem získala celkem 44 odpovědí, z nichž 5 bylo negativních se zamítavým postojem k vyplnění zasláního dotazníku z důvodu, že se jedná o interní informace, které nejsou poskytovány třetím stranám. Kladnou odpověď a vyplněný dotazník jsem tedy obdržela od 39 organizací. Návratnost vyplněných dotazníků tedy byla 15,6 %. Štěrba uvádí ve své disertační práci, že za obecně přijatelnou úroveň návratnosti v dotazníkových šetřeních se považuje návratnost na úrovni 15 %. [39, s. 22] Návratnost vyplněných dotazníků na úrovni 15,6 % lze tedy považovat za přijatelnou.

Zastoupení organizací, které odpověděly v dotazníkovém šetření, podle jejich působnosti v jednotlivých průmyslových odvětvích, je uvedeno v tabulce (viz. Tab. č. 6) a v grafu (viz. Obr. č. 1)

Tab. č. 6 Zastoupení organizací dle působnosti v jednotlivých průmyslových odvětvích

HLAVNÍ OBOR ČINNOSTI	Četnost	Relativní četnost [%]
Automobilový průmysl	9	23.1
Elektrotechnický průmysl	9	23.1
Strojírenství	6	15.4
Stavební průmysl	5	12.8
Chemický průmysl	4	10.3
Těžba, zpracování kovů a nerostů	4	10.3
Potravinářský průmysl	1	2.6
Obchodní společnost	1	2.6
<i>Celkem</i>	39	100.0



Obr. č. 1 Zastoupení organizací, které se zúčastnily dotazníkového šetření, dle působnosti v jednotlivých průmyslových odvětvích

Dotazníkového šetření se zúčastnily organizace různé velikosti. Rozpětí počtu zaměstnanců bylo 1 – 5177. Sedm organizací mělo do 100 zaměstnanců a stejný počet organizací mělo 1000 a více zaměstnanců. Průměrný počet zaměstnanců v organizaci činil 658 zaměstnanců.

Většina organizací, si nepřála být jmenována a v prvním bodě dotazníku využila možnost neuvedení názvu organizace, a proto jsem získaná data zpracovala jako anonymní formou tabulky četností výskytu jednotlivých kritérií (viz. Tab. č. 7 a Tab. č. 8).

Tab. č. 7 Seznam kritérií, které organizace používají pro hodnocení a výběr dodavatelů před uzavřením smlouvy a navázáním spolupráce, včetně jejich četnosti a relativní četnosti výskytu jako výsledek analýzy dotazníkového šetření.

Kritéria pro hodnocení a výběr dodavatelů	Četnost	Relativní četnost
EKONOMICKÁ KRITÉRIA	62	24.5 %
Cena	28	11.1 %
Splatnost faktur	9	3.6 %
Platební podmínky – blíže nespecifikované	4	1.6 %
Náklady na dopravu	3	1.2 %
Obchodní podmínky – blíže nespecifikované	3	1.2 %
Cenová stabilita, fixace cen, garance ceny	2	0.8 %
Slevy – blíže nespecifikované	2	0.8 %
Technické poradenství a servis v ceně	2	0.8 %
Cena palety	1	0.4 %
Faktura s dodacím listem došla do 7 dnů od data uskutečnění zdanitelného plnění	1	0.4 %
Množstevní slevy	1	0.4 %
Provozní náklady	1	0.4 %
Předpokládaná užitná hodnota	1	0.4 %
Skonto při vrácení zboží	1	0.4 %
Sleva při platbě předem, před splatností, při vlastním odběru	1	0.4 %
Úplné náklady vlastnictví	1	0.4 %
Způsob úhrady	1	0.4 %
LOGISTICKÁ KRITÉRIA	56	22.1 %
Dodací lhůty a termíny (rychlost dodání)	13	5.1 %
Dodací podmínky – blíže nespecifikované	7	2.8 %
Dodržování termínů	6	2.4 %
Dodržení dodaného množství, komplexnost dodávek a identifikace	5	2.0 %
Flexibilita dodavatele (pružnost reakce na změny), operativnost dodávek	4	1.6 %
Dostupnost dodávek	3	1.2 %
Rychlost a kvalita zpracování odpovědí na poptávky a objednávky	3	1.2 %
Konsignační sklad	2	0.8 %
Přepravní podmínky – INCOTERMS	2	0.8 %
Doba vrácení palet	1	0.4 %
Doba výstavby	1	0.4 %
Geografické umístění	1	0.4 %
Logistika (toky, transport, uspořádání)	1	0.4 %
Minimální množství objednávky pro dopravu zdarma	1	0.4 %
Přeprava a předávání nákladů bez vzniku škod	1	0.4 %
Schopnost zásobit všechny pobočky společnosti v ČR	1	0.4 %
Skladování a evidence	1	0.4 %
Spolehlivost přepravce	1	0.4 %
Úroveň a kvalita balení	1	0.4 %
Zařízení celních formalit	1	0.4 %
KVALITATIVNÍ KRITÉRIA	75	29.6 %
Kvalita dodávek (výskyt neshod apod.)	19	7.5 %
Splnění technických požadavků, specifikací a požadovaných parametrů	10	4.0 %
Certifikace – blíže nespecifikováno	7	2.8 %
Certifikovaný systém managementu kvality (ISO 9001)	7	2.8 %
Záruční podmínky	6	2.4 %
Kontrolní měření, měřicí zařízení, testy, zkoušení, uvolnění	3	1.2 %

Pokračování Tab. č. 7

Kritéria pro hodnocení a výběr dodavatelů	Četnost	Relativní četnost
Kvalita dodavatelské dokumentace (dodací a bezpečnostní listy, účetní doklady,...)	3	1.2 %
Reklamační řízení (vstřícnost a pružnost při vyřizování reklamací) – reakční doba na incidenty	3	1.2 %
Sledování vývoje produktových skupin a jeho aplikace do praxe, výzkum, vývoj, inovace	3	1.2 %
Požadavky na nápravná opatření	2	0.8 %
Servis, reakční doba na servisní zásah	2	0.8 %
Systém environmentálního managementu, ochrana ŽP (např. ISO 14001)	2	0.8 %
Výsledky auditu	2	0.8 %
Vzorkování	2	0.8 %
Atesty kvality	1	0.4 %
Management BOZP (např. OHSAS 18001)	1	0.4 %
Počet (ev. %) reklamací	1	0.4 %
Zkušební dodávka a po přijetí zpřísněná přejímka veškerých sledovaných parametrů	1	0.4 %
LEGISLATIVNÍ POŽADAVKY	8	3.2 %
Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách	5	2.0 %
REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals)	2	0.8 %
Zákon č. 356/2003 Sb., o chemických látkách a chemických přípravcích	1	0.4 %
ZÁKLADNÍ INFORMACE	40	15.8 %
Reference	10	4.0 %
Finanční situace, finanční zdraví organizace, finanční bonita	3	1.2 %
Renomé, image, značka, jméno na trhu	3	1.2 %
Stabilita (délka působení na trhu) na trhu, tržní podíl	3	1.2 %
Informace z databáze dodavatelů (z dřívější spolupráce apod.)	2	0.8 %
Nabízené spektrum, sortiment	2	0.8 %
Smluvní zajištění (všeobecné nákupní podmínky, dohoda o utajení,...)	2	0.8 %
Technické vybavení, know-how	2	0.8 %
Základní informace o firmě, prověření vlastnické struktury	2	0.8 %
Znalost prostředí, míra zkušeností	2	0.8 %
Hodnocení rizikovosti dodavatele	1	0.4 %
Kapacitní možnosti	1	0.4 %
Možnost vystavit objednávku i mimo pracovní dobu	1	0.4 %
Počet zaměstnanců	1	0.4 %
Podíl subdodávek	1	0.4 %
Provozní doba kanceláře dodavatele	1	0.4 %
Všeobecný dojem (řízení, zaměstnanci, čistota, jazykové dovednosti)	1	0.4 %
Výkonnost a pověst managementu	1	0.4 %
Závislost dodavatele – podíl obrátu dodavatele s odběratelem vůči celkovému obrátu dodavatele	1	0.4 %
JINÁ KRITÉRIA	12	4.7 %
Úroveň komunikace	7	2.8 %
Odbornost – školení zaměstnanců	2	0.8 %
Orientace na zákazníka a trh	1	0.4 %
Přístup dodavatele	1	0.4 %
Schopnost spolupráce	1	0.4 %
<i>Celkem</i>	253	100 %

Tab. č. 8 Seznam kritérií, které organizace používají pro opakované hodnocení výkonnosti stávajících dodavatelů (po uzavření smlouvy během spolupráce) jako výsledek analýzy dotazníkového šetření.

Kritéria pro opakované hodnocení dodavatelů	Četnost	Relativní četnost
EKONOMICKÁ KRITÉRIA	48	19.8 %
Cena	18	7.4 %
Náklady na dopravu	2	0.8 %
Náklady na reklamace	1	0.4 %
Cenová stabilita, fixace cen, garance cen	6	2.5 %
Předpokládaná užitná hodnota	1	0.4 %
Slevy – blíže nespecifikované	1	0.4 %
Způsob úhrady	2	0.8 %
Splatnost faktur	3	1.2 %
Politika snižování nákladů	1	0.4 %
Platební podmínky – blíže nespecifikované	8	3.3 %
Obchodní podmínky – blíže nespecifikované	5	2.1 %
LOGISTICKÁ KRITÉRIA	52	21.4 %
Geografické umístění	1	0.4 %
Přepravní podmínky – INCOTERMS	1	0.4 %
Konsignační sklad	1	0.4 %
Dodací lhůty a termíny (rychlost dodání)	6	2.5 %
Dodržování dohodnutých termínů	15	6.2 %
Flexibilita dodavatele (pružnost reakce na změny), operativnost dodávek	8	3.3 %
Rychlost a kvalita zpracování odpovědí na poptávky a objednávky	3	1.2 %
Komplexnost dodávek a identifikace	7	2.9 %
Dostupnost dodávek (materiálu)	1	0.4 %
Přeprava a předávání nákladů bez vzniku škod	1	0.4 %
Spolehlivost přepravce	1	0.4 %
Dodací podmínky – blíže nespecifikované	7	2.9 %
KVALITATIVNÍ KRITÉRIA	96	39.5 %
Splnění technických požadavků, specifikací a požadovaných parametrů	2	0.8 %
Kvalita dodávek (výskyt neshod apod.)	29	11.9 %
Výkon dodávek	2	0.8 %
Kvalita dodavatelské dokumentace (dodací a bezpečnostní listy, účetní doklady...)	2	0.8 %
Vzorkování	4	1.6 %
Sledování vývoje produktových skupin a jeho aplikace do praxe, výzkum, vývoj, inovace	4	1.6 %
Servis, reakční doba na servisní zásah	3	1.2 %
Počet (nebo %) reklamací	12	4.9 %
Reklamační řízení (vstřícnost a pružnost při vyřizování reklamací) – reakční doba od oznámení	3	1.2 %
Reklamace u zákazníka (odhalení poruch až u zákazníků)	3	1.2 %
Způsobilost vykonávat službu, komplexnost poskytnuté služby	1	0.4 %
Výsledky auditu	2	0.8 %
Certifikace – blíže nespecifikováno	1	0.4 %
Certifikovaný systém managementu jakosti (ISO 9001)	14	5.8 %
Systém environmentálního managementu, ochrana ŽP (např. ISO 14001)	9	3.7 %
Management BOZP (např. OHSAS 18001)	5	2.1 %

Pokračování Tab. č. 8

Kritéria pro opakované hodnocení dodavatelů	Četnost	Relativní četnost
LEGISLATIVNÍ POŽADAVKY	2	0.8 %
Zboží není zatíženo právy 3. osob	1	0.4 %
Stavební zákon (stavební povolení apod.)	1	0.4 %
ZÁKLADNÍ INFORMACE	22	9.1 %
Informace z vlastní databáze – předchozí zkušenosti a výsledky hodnocení	6	2.5 %
Stabilita (délka působení na trhu), tržní podíl	1	0.4 %
Závislost dodavatele – podíl obrátu dodavatele s odběratelem vůči celkovému obrátu dodavatele	1	0.4 %
Počet zaměstnanců	1	0.4 %
Technické vybavení, know-how	3	1.2 %
Reference	2	0.8 %
Finanční situace – finanční zdraví organizace – finanční bonita	1	0.4 %
Nabízené spektrum, sortiment	3	1.2 %
Renomé, image, značka, jméno na trhu	2	0.8 %
Smluvní zajištění (všeobecné nákupní podmínky, dohoda o utajení,...)	2	0.8 %
JINÁ KRITÉRIA	23	9.5 %
Úroveň komunikace	5	2.1 %
Přístup dodavatele	2	0.8 %
Schopnost spolupráce, úroveň technické spolupráce	7	2.9 %
Flexibilita, rychlost reakce na incidenty	4	1.6 %
Spokojenost interních zákazníků	1	0.4 %
Dodavatelská morálka	1	0.4 %
Odbornost – školení zaměstnanců	2	0.8 %
Dodržování smluvních podmínek	1	0.4 %
<i>Celkem</i>	243	100 %

Otázka číslo 4 v dotazníku zjišťovala, dle kterých norem jsou organizace certifikovány. Celkem 35 z 39 organizací, tj. 90 % organizací, je certifikováno dle ISO 9001, 67 % organizací má certifikaci dle ISO 14001, 33 % organizací vlastní certifikát dle ISO/TS 16949 a 5 % organizací je certifikováno dle OHSAS 18001. V dotazníkovém šetření se vyskytly 2 organizace, které nebyly certifikovány dle žádných norem.

Certifikace dle jiných norem se vyskytovaly vždy jen jedenkrát. Jednalo se např. o certifikace dle ISO 27001 (systém managementu bezpečnosti informací); IRIS; EMAS (Eco Management and Audit Scheme – program systému environmentálního řízení a auditu); ČSN EN ISO 3834-2, ČSN EN15085 a DIN EN 15085 (pro svařování); NBU (pro práci s utajovanými skutečnostmi); DNV (Det Norske Veritas) – svařování ocelových konstrukcí; Fire Safe; ATEX (ATmosphères EXplosives – směrnice Rady EU týkající se zařízení a ochranných systémů určených pro použití v prostředí s nebezpečím výbuchu); AQAP 2110 (Allied Quality Assurance Publications); API 6D (standard vymezující požadavky na kvalitu

ventilů, klapek, spojů, kontrolních článků atd. na dálkových potrubních vedeních (např. ropovodů, plynovodů apod.) používaných především v rafinériích a v petrochemickém průmyslu); TA-Luft (Die Technische Anleitung zur Reinhaltung der Luft – technický návod pro udržení čistoty vzduchu, obsahuje náročnější imisní hodnoty pro ochranu lidského zdraví a životního prostředí než u dosud platných směrnic pro škodlivé látky, zejména u mezní imisní hodnoty pro jemný prach); Certifikát technické způsobilosti od ČD; Certifikát technické způsobilosti od ŽSSK; Certifikáty od ÚRŽD (Úrad pre reguláciu železničnej dopravy) a jiné.

V otázce číslo 6 dotazníku zjišťují, zda organizace rozlišují váhy při použití více kritérií pro hodnocení a výběr svých dodavatelů. Celkem 19 organizací (tj. 49 % organizací) uvedlo v dotaznících na tuto otázku kladnou odpověď. Váhy je možné určit různými způsoby. Jednou z možností je určení pomocí bodového hodnocení, kterou využívají 4 organizace (tj. 10 % organizací). Následující otázka číslo 7 se týká použití metod vícekritériálního rozhodování pro celkové hodnocení výkonnosti dodavatelů. Požití těchto metod uvedlo 74 % organizací.

Z dotazníkového šetření u otázky číslo 9, která se dotazuje na účel využití získaných dat z hodnocení výkonnosti dodavatelů, vyplývá, že nejvíce se data používají k výběru dodavatele při další zakázce (používá 85 % organizací), k budoucí optimalizaci celkových nákladů na nákup (využívá 67 % organizací); k odhalování příležitostí ke zlepšování/rozvoji dodavatelů (64 % organizací), ke sledování trendu vývoje ukazatelů výkonnosti dodavatelů (62 % organizací), k motivování dodavatelů (26 % organizací). Mezi další účely použití byl uveden benchmarking (využívají 2 organizace), pro potřeby certifikace (1 organizace), pro způsobilost pro produktové a vývojové trendy a nové technologie (1 organizace).

V poslední otázce číslo 10 dotazníku zjišťují, jak často organizace provádí hodnocení výkonnosti dodavatelů. Nejčastěji se hodnocení provádí jednou ročně (38 % organizací) nebo jednou za půl roku (33 % organizací). Každý měsíc provádí hodnocení dodavatelů 13 % organizací, 3 organizace provádějí hodnocení po dokončení obchodu nebo po převzetí dodávky a 2 organizace hodnotí výkonnost dodavatelů kvartálně.

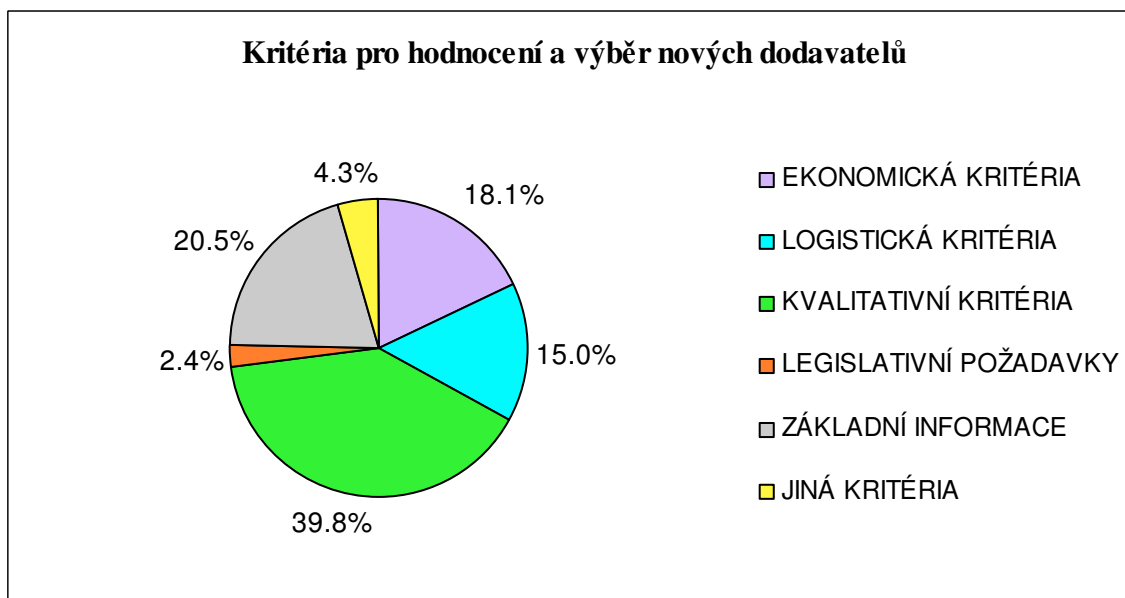
4 Zhodnocení výsledků analýzy a náměty na další rozvoj přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů

Z výzkumu je patrné, že organizace používají širokou škálu různě pojmenovaných kritérií, která nejsou nikde systematizována ani předepsána. Výsledky získané v dotazníkovém šetření jsou velmi podobné výsledkům zjištěnými analýzou kvalifikačních prací. V obou případech jsem získala téměř shodné výsledky, jak co se týče používaných kritérií, která v obou případech můžeme rozdělit do několika skupin kritérií, tak co se týče poměru jejich četnosti použití. Mezi hlavní skupiny kritérií patří kritéria kvalitativní, ekonomická a logistická. Dalšími skupinami kritérií pak jsou základní informace o dodavateli, legislativní požadavky a jiná kritéria. Kritéria zařazená v poslední jmenované skupině souvisejí zejména s naplňováním principu partnerství. Nejvýznamnějšími položkami v této poslední skupině jsou zejména úroveň komunikace, vstřícnost a ochota dodavatele, schopnost spolupráce a spolehlivost dodavatele.

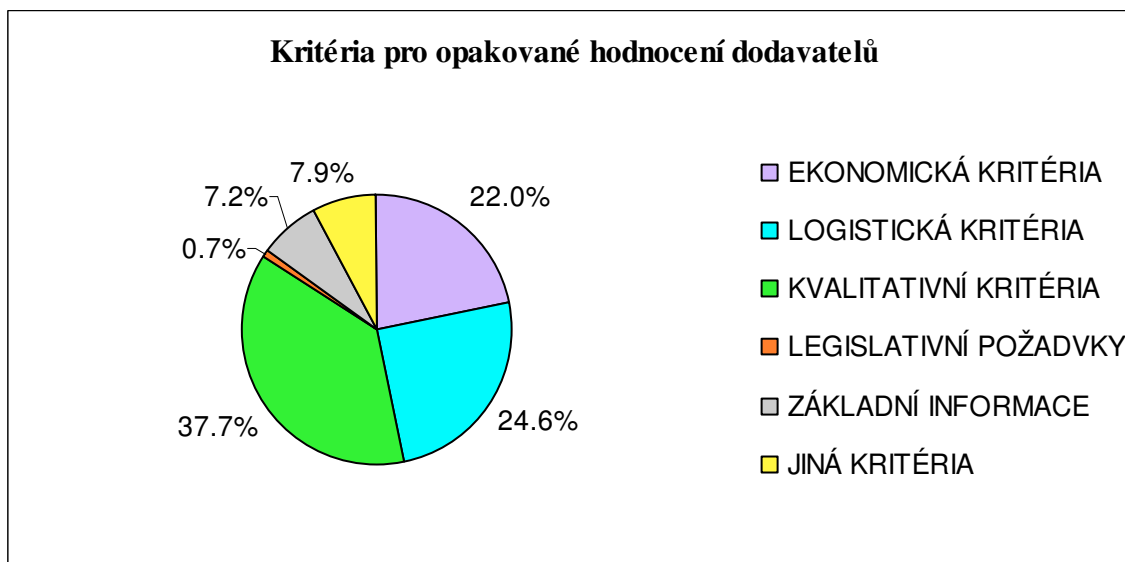
Ze zjištění, ke kterým jsem došla, je patrné, že organizace mnohdy nerozlišují kritéria používaná pro hodnocení a výběr dodavatelů před uzavřením smlouvy a kritéria pro opakované hodnocení dodavatelů během spolupráce, neboť v obou etapách hodnocení vycházejí podobné výsledky. Jen ve vyplněných dotaznících uvedlo 11 firem, že používají naprosto shodná kritéria v obou fázích.

Jedna organizace dokonce v dotazníku uvedla, že nerozumí otázce číslo 8 dotazující se na kritéria pro opakované hodnocení dodavatelů a domnívá se, že se jedná o kritéria uvedená již v otázce číslo 5 dotazující se na kritéria pro hodnocení a výběr dodavatelů před uzavřením smlouvy a navázáním spolupráce. Jiná organizace uvedla jako odpověď na dotazníkovou otázku číslo 8, že kritéria pro opakované hodnocení dodavatelů jsou shodná jako kritéria uvedená v odpovědi na otázku číslo 5 proto, neboť systém ISO vyžaduje stejný, nezaměnitelný způsob hodnocení, ať už ho provádí kterákoliv zodpovědná osoba. Tyto ilustrativní odpovědi potvrzují, že mnohé organizace nechápou rozdíl mezi hodnocením a výběrem dodavatelů před uzavřením smlouvy a opakovaným hodnocením výkonnosti stávajících dodavatelů.

Ačkoli jsme získali v obou šetřeních i etapách dosti podobné výsledky, přesto můžeme vysledovat několik rozdílů. Srovnání výsledků obou etap (hodnocení a výběr dodavatelů a opakované hodnocení výkonnosti dodavatelů) na základě **analýzy kvalifikačních prací** je zachyceno níže. Srovnání skupin kritérií je zobrazeno v grafech (viz. Obr. č 2 a Obr. č. 3).



Obr. č. 2 Skupiny kritérií pro hodnocení a výběr dodavatelů dle analýzy kvalifikačních prací



Obr. č. 3 Skupiny kritérií pro opakované hodnocení dodavatelů dle analýzy kvalifikačních prací

V etapě hodnocení a výběru dodavatelů jsou nejvýznamnější kvalitativní kritéria (téměř 40 %) a základní informace (20,5 %). V etapě opakovaného hodnocení klesá význam základních informací na 7,2 % a naopak výrazně vzrůstá význam logistických kritérií z 15 % na téměř 25 % a rovněž význam skupiny jiných kritérií, který se téměř zdvojnásobil.

Srovnání jednotlivých dílčích kritérií sestupně seřazených dle četnosti výskytu je zachyceno v tabulkách (viz. Tab. č. 9 a Tab. č. 10).

Tab. č. 9 Seznam nejčastěji se vyskytujících kritérií seřazený sestupně dle četnosti výskytu, které na základě analýzy kvalifikačních prací organizace používají pro hodnocení a výběr dodavatelů před uzavřením smlouvy a navázáním spolupráce, včetně jejich četnosti, relativní četnosti výskytu a relativní kumulativní četnosti výskytu do hranice 50 %.

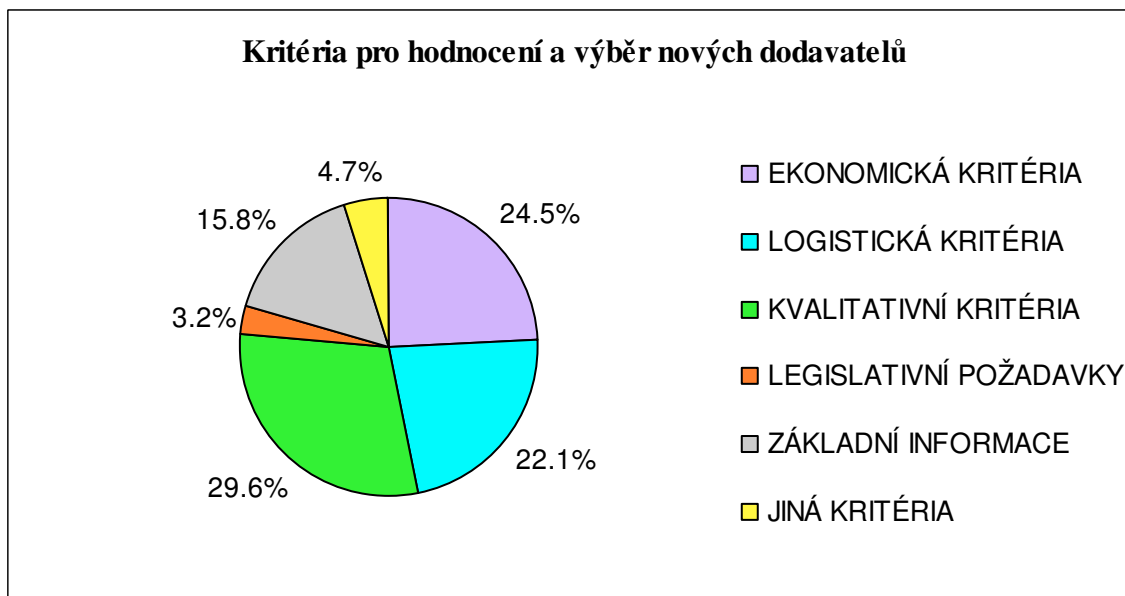
Kritéria pro hodnocení a výběr dodavatelů	Četnost	Relat. četnost	Relat. kumulat. četnost
Cena	20	7.9 %	7.9 %
Kvalita dodávek (výskyt neshod apod.)	16	6.3 %	14.2 %
Výsledky auditu	14	5.5 %	19.7 %
Základní veřejně dostupné informace o dodavateli (kontaktní údaje, prověření vlastnické struktury, pozice na trhu,...)	12	4.7 %	24.4 %
Dodací lhůty a termíny (rychlost dodání, nejdříve možný termín dodání)	11	4.3 %	28.7 %
Certifikovaný systém managementu kvality (ISO 9001)	9	3.5 %	32.3 %
Informace z vlastní databáze – předchozí zkušenosti a výsledky hodnocení	9	3.5 %	35.8 %
Splnění technických požadavků, specifikací a požadovaných parametrů	9	3.5 %	39.4 %
Vzorkování	8	3.1 %	42.5 %
Dodací podmínky – blíže nespecifikované	7	2.8 %	45.3 %
Reference	7	2.8 %	48.0 %
Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách	6	2.4 %	50.4 %

Tab. č. 10 Seznam nejčastěji se vyskytujících kritérií seřazený sestupně dle četnosti výskytu, které na základě analýzy kvalifikačních prací organizace používají pro opakované hodnocení výkonnosti stávajících dodavatelů (po uzavření smlouvy během spolupráce), včetně jejich četnosti, relativní četnosti výskytu a relativní kumulativní četnosti výskytu do hranice 50 %.

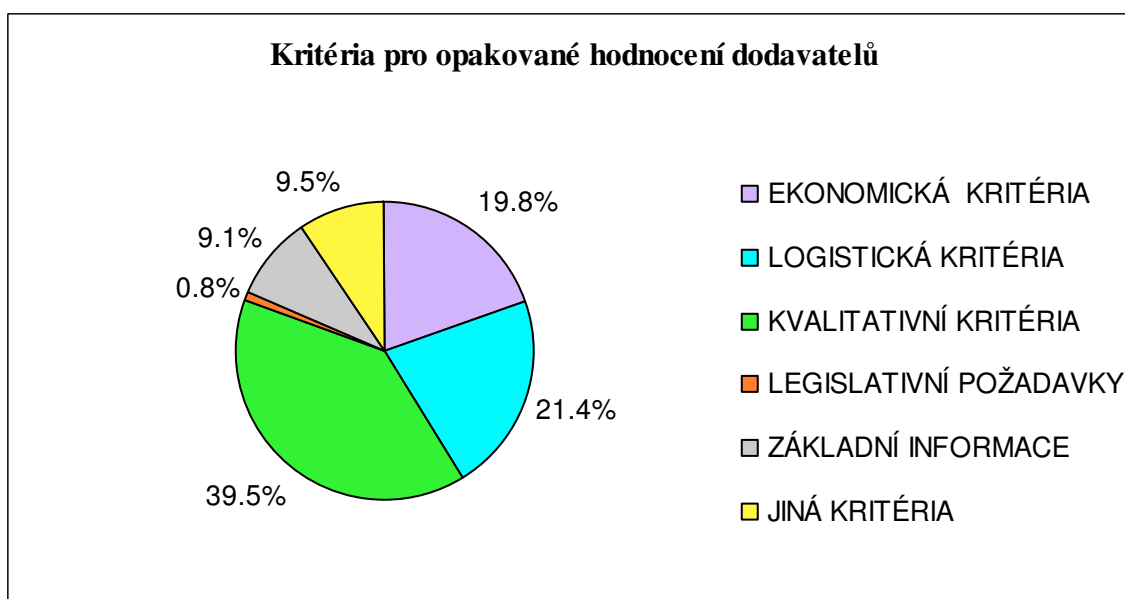
Kritéria pro opakované hodnocení dodavatelů	Četnost	Relat. četnost	Relat. kumulat. četnost
Cena	23	7.5 %	7.5 %
Kvalita dodávek (výskyt neshodných jednotek apod.)	23	7.5 %	15.1 %
Dodržování termínů	15	4.9 %	20.0 %
Flexibilita dodavatele (pružnost reakce na změny), operativnost dodávek	14	4.6 %	24.6 %
Platební podmínky – blíže nespecifikované	13	4.3 %	28.9 %
Dodržení množství, komplexnost dodávek a identifikace	11	3.6 %	32.5 %
Splatnost faktur	11	3.6 %	36.1 %
Certifikovaný systém managementu kvality (ISO 9001)	10	3.3 %	39.3 %
Dodací lhůty a termíny (rychlost dodání)	9	3.0 %	42.3 %
Kvalita dodavatelské dokumentace (dodací a bezpečnostní listy, účetní doklady)	9	3.0 %	45.2 %
Počet (nebo %) reklamací	9	3.0 %	48.2 %
Splnění technických požadavků, specifikací a požadovaných parametrů	8	2.6 %	50.8 %

V obou etapách jsou nejvýznamnějšími kritérii cena a kvalita dodávek, jejíž význam ve druhé etapě výrazněji roste. V první etapě jsou dalšími významnými kritérii výsledky auditu u dodavatele a základní veřejně dostupné informace o organizaci. Ve druhé etapě jsou dalšími významnými kritérii dodržování termínů, flexibilita dodavatele a platební podmínky.

Nyní srovnáme výsledky obou etap (hodnocení a výběr dodavatelů a opakované hodnocení výkonnosti dodavatelů) na základě **analýzy dotazníkového šetření**. Srovnání skupin kritérií je opět zobrazeno v grafech (viz. Obr. č 4 a Obr. č. 5) a srovnání jednotlivých dílčích kritérií dle četnosti výskytu je zachyceno v tabulkách (viz.Tab. č. 11 a Tab. č. 12).



Obr. č. 4 Skupiny kritérií pro hodnocení a výběr dodavatelů dle analýzy dotazníkového šetření



Obr. č. 5 Skupiny kritérií pro opakované hodnocení dodavatelů dle analýzy dotazníkového šetření

Nejvýznamnější kritéria v první etapě jsou kvalitativní (téměř 30 %), ekonomická (cca 25 %) a logistická (cca 22 %). Významnou skupinou jsou rovněž základní informace o organizaci, jejichž význam ve druhé etapě opět klesá, ale překvapivě méně, než by se dalo očekávat. Ve druhé etapě významně narůstá význam kvalitativních kritérií téměř až na 40 % a mírně klesají ekonomická kritéria z 24,5 % na 19,8 %. Zdvojnásobuje se význam skupiny jiných kritérií.

Tab. č. 11 Seznam nejčastěji se vyskytujícími kritérii seřazený sestupně dle četnosti výskytu, které na základě analýzy dotazníkového šetření organizace používají pro hodnocení a výběr dodavatelů před uzavřením smlouvy a navázáním spolupráce, včetně jejich četnosti, relativní četnosti výskytu a relativní kumulativní četnosti výskytu do hranice 50 %.

Kritéria pro hodnocení a výběr dodavatelů	Četnost	Relat. četnost	Relat. kumulat. četnost
Cena	28	11.1 %	11.1 %
Kvalita dodávek (výskyt neshod apod.)	19	7.5 %	18.6 %
Dodací lhůty a termíny (rychlost dodání)	13	5.1 %	23.7 %
Reference	10	4.0 %	27.7 %
Splnění technických požadavků, specifikací a požadovaných parametrů	10	4.0 %	31.6 %
Splatnost faktur	9	3.6 %	35.2 %
Certifikace – blíže nespecifikováno	7	2.8 %	37.9 %
Certifikovaný systém managementu kvality (ISO 9001)	7	2.8 %	40.7 %
Dodací podmínky – blíže nespecifikované	7	2.8 %	43.5 %
Úroveň komunikace	7	2.8 %	46.2 %
Dodržování termínů	6	2.4 %	48.6 %
Záruční podmínky	6	2.4 %	51.0 %

Tab. č. 12 Seznam nejčastěji se vyskytujícími kritérii seřazený sestupně dle četnosti výskytu, které na základě analýzy dotazníkového šetření organizace používají pro opakované hodnocení výkonnosti stávajících dodavatelů (po uzavření smlouvy během spolupráce), včetně jejich četnosti, relativní četnosti výskytu a relativní kumulativní četnosti výskytu do hranice 50 %.

Kritéria pro opakované hodnocení dodavatelů	Četnost	Relat. četnost	Relat. kumulat. četnost
Kvalita dodávek (výskyt neshod apod.)	29	11.9 %	11.9 %
Cena	18	7.4 %	19.3 %
Dodržování dohodnutých termínů	15	6.2 %	25.5 %
Certifikovaný systém managementu jakosti (ISO 9001)	14	5.8 %	31.3 %
Počet (nebo %) reklamací	12	4.9 %	36.2 %
Systém environmentálního managementu, ochrana ŽP (např. ISO 14001)	9	3.7 %	39.9 %
Flexibilita dodavatele (pružnost reakce na změny), operativnost dodávek	8	3.3 %	43.2 %
Platební podmínky – blíže nespecifikované	8	3.3 %	46.5 %
Dodací podmínky – blíže nespecifikované	7	2.9 %	49.4 %
Komplexnost dodávek a identifikace	7	2.9 %	52.3 %

V první etapě je dominantním kritériem cena, za níž následuje kvalita dodávek. Tato dvě kritéria si ve druhé etapě vyměňují pozici a dominantním kritériem se stává kvalita dodávek. V první etapě jsou dále důležitými kritérii dodací lhůty a termíny (rychlost dodání), reference a splnění technických požadavků. Ve druhé etapě jsou dále významnými kritérii dodržování dohodnutých termínů, certifikovaný systém managementu jakosti dodavatele a počet reklamací za sledované období.

Osobně jsem čekala, že se mi vrátí pečlivěji vyplněné dotazníky a kritéria budou konkrétněji a jednotněji pojmenována či vymezena. Ve výzkumu se prokázal význam kvalitativních kritérií jako jednoznačně dominantní, přičemž kvalitativní kritéria v sobě zahrnují jak požadavky na kvalitu produktu, tak požadavky na celý systém managementu kvality dodavatele. Certifikace dle ISO 9001 je dnes standardem, ale pro některé odběratele není dostatečnou zárukou, proto roste význam auditů u dodavatele prováděných především ze strany odběratele.

Doporučovala bych organizacím jednoznačně budování managementu kvality na bázi koncepce TQM a modelů excelence a budování vztahů s dodavateli na principu partnerství, v nichž hraje významnou roli vzájemná komunikace, důvěra, etika a morálka. Vzhledem ke globalizaci světového trhu je velmi důležité zvládnout komunikaci v anglickém jazyce.

Doporučovala bych, aby organizace věnovaly větší pozornost problematice hodnocení a výběru dodavatelů, neboť nakupování se stává v dnešní době jedním z nejdůležitějších procesů v organizaci a velmi významně ovlivňuje kvalitu finálních produktů, spokojenost zákazníka i hospodářský výsledek organizace. Doporučila bych, aby organizace používaly ve větší míře exaktní metody vícekritériálního rozhodování pro tuto problematiku, s čímž souvisí i požadovaná vyšší odbornost a kvalifikace odpovědných pracovníků. Také by organizace měly častěji aktualizovat svoji databázi dodavatelů a rozšiřovat ji o nové potenciální dodavatele. Nový dodavatel by měl vždy fungovat jako vedlejší dodavatel a pozici hlavního dodavatele by měl získat až po určité době ověření jeho schopností v praxi. Rovněž by se nemělo zapomínat na poskytování výsledků hodnocení dodavatelům formou zpětné vazby.

V případě ekonomických kritérií by organizace měly sledovat spíše úplné náklady nákupu, než jen samotnou cenu dodávky, neboť nízká cena dodávky může být a velmi často bývá spojena s vyššími dodatečnými náklady.

V dnešní době hyperkonkurence a turbulentních změn je velmi důležitá flexibilita a rychlost reakce, proto bych doporučovala v dnešní době pokročilých informačních technologií větším průmyslovým organizacím investovat do zavedení systému elektronické výměny EDI pro urychlení veškerých administrativních transakcí, zlepšení komunikace a zvýšení flexibility nebo minimálně využívání dnes již dosti rozšířeného e-obchodování. V této souvislosti bych také doporučovala věnovat zvýšenou pozornost managementu bezpečnosti informací.

Závěr

V bakalářské práci jsem se zabývala tématem rozvoje přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů, které v dnešní době stále více nabývá na aktuálnosti a významnosti a prolíná se více oblastmi jako je např. marketing, logistika, management kvality, celkový systém managementu organizace a ovlivňuje její celkovou výkonnost i stupeň plnění požadavků zákazníků.

V úvodních částech jsem se zabývala současnými vztahy mezi dodavateli a odběrateli, jejichž stěžejním prvkem je princip partnerství a dlouhodobých vzájemně prospěšných vztahů založených na strategii win-win a dále pak požadavky norem systémů managementu kvality pro oblast nakupování. Ty jsou zmíněny zejména v normách ISO 9004, ISO 9001, kterou dále rozvíjí norma ISO/TS 16949 o zvláštní požadavky pro oblast automobilového průmyslu a sériovou výrobu. V žádné z norem se nevyskytují konkrétní kritéria, které by organizace měly použít pro hodnocení a výběr dodavatelů.

Největší část této práce tvořila analýza současných přístupů organizací k hodnocení a výběru dodavatelů. V práci jsem využila dvě metody výzkumu – provedla jsem analýzu dostupných kvalifikačních prací a dotazníkové šetření mezi současnými organizacemi. V obou případech jsem dostala téměř srovnatelné výsledky. Organizace používají pro hodnocení a výběr dodavatelů velmi širokou škálu rozdílných a různě pojmenovaných kritérií. Kritéria nejsou nikde systematizována ani nařízena. Každá organizace si je volí dle vlastní potřeby. Univerzálními a dominantními jsou zejména kvalitativní, ekonomická a logistická kritéria a z nich pak kvalita dodávek, cena a dodržování dohodnutých dodacích termínů.

Zajímavé by mohlo být rovněž srovnání mého dotazníkového průzkumu s dotazníkovým průzkumem, kdy by v otázkách, týkající se používaných kritérií, byla pevně dán seznam konkrétních kritérií (např. seznam kritérií, které navrhl ve své disertační práci Štěrbá) a respondenti by jen zatrchovali, která z těchto kritérií používají. V mých dotaznících totiž měli respondenti volnou ruku a uváděli často kritéria na různé hladině obecnosti či konkrétnosti (více či méně specifikovaná). Zpracování takto nesourodého souboru výsledků bylo dosti obtížné. Zajímalo by mne, jak by konečné výsledky ovlivnila konkrétnější formulace týchž otázek v dotazníkovém šetření.

Seznam literatury

- [1] BOSSERT, J. L.: *The supplier management handbook*. Sixth edition. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2004, 286 s. ISBN 0-87389-629-7.
- [2] EFQM. *Process Survey Tool For Purchasing Process Management*. Brussels: EFQM Brussels Representative Office, 2006. 38 s. ISBN 90-5236-595-4.
- [3] HOYLE, D.: *Automotive Quality Systems Handbook: ISO/TS 16949:2002 edition*. Second edition. Elsevier Butterworth-Heinemann: Oxford, 2005. 709 s. ISBN 0-7506-6663-3.
- [4] JURAN, M. J.-De FOE, J. A.: *Juran's Quality Handbook*. Sixth Edition. New York: Mc Graw Hill, 2010. 1113 s. ISBN 978-0-07-162973-7.
- [5] KESKIN, G. A. et al. *The Fuzzy ART algorithm: A categorization method for supplier evaluation and selection*. Expert Systems with Applications, March 2010, Volume 37, Issue 2, Pages 1235-1240.
- [6] KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů. Jak je rozpoznat a nespáchat*. Grada Publishing, a.s., Vyd. 1. Praha 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
- [7] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- [8] NENADÁL, J. - NOSKIEVIČOVÁ, D. - PETŘÍKOVÁ, R. - PLURA, J. - TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti. Principy, postupy a metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, s. r. o., 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [9] PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.
- [10] VOZŇÁKOVÁ, I. – JANOVSÁ, K. – MYNÁŘ, M. – SIKOROVÁ, A. *Ekonomika podniku*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2008. 124 s. ISBN 978-80-248-1760-6.

Seznam vysokoškolských a jiných kvalifikačních prací

- [11] ČERNÍN, P. *Hodnocení dodavatelů*. Závěrečná práce rekvalifikačního kurzu Manažer jakosti. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r.o., 2006. 26 s.
- [12] ČERNÝ, L. *Hodnocení dodavatelů v automobilovém průmyslu*. Závěrečná práce rekvalifikačního kurzu Manažer kvality. Ostrava: DTO CZ, s.r.o., 2011. 35 s.
- [13] DOROCIÁKOVÁ, G. *Návrh zlepšení hodnocení dodavatelů vzdělávacích akcí v OKD Doprava, a.s.* Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství. Katedra kontroly a řízení jakosti, 2004. 52 s. Vedoucí práce Růžena Petříková.
- [14] FARKASOVÁ, E. *Výběr a hodnocení dodavatelů v Gumárnách Zubří, a.s.* Bakalářská práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra managementu, 2010. 52 s. Vedoucí práce Otto Tyrlik.
- [15] FIZIOVÁ, L. *Výběr a hodnocení dodavatelů ve společnosti ČEZ Logistika, s.r.o.* Bakalářská práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství. Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii, 2008. 42 s. Vedoucí práce Radim Lenort.
- [16] FLORČÍK, P. *Analýza a návrh metodiky hodnocení dodavatelů na závodě 15 - Rourovny*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství. Katedra kontroly a řízení jakosti, 2005. 54 s. Vedoucí práce Jaroslav Nenadál.
- [17] HEJCMANOVÁ, M. *Problematika nákupní činnosti ve výrobním družstvu ZLATNÍK*. Bakalářská práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Hornicko-geologická fakulta. Institut ekonomiky a systémů řízení, 2011. 35 s. Vedoucí práce Jana Magnusková.
- [18] HONOVÁ, P. *Řízení skladu a optimalizace skladových zásob firmy ZAM-SERVIS s.r.o.* Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Hornicko-geologická fakulta. Institut ekonomiky a systémů řízení, 2009. 57 s. Vedoucí práce Radmila Sousedíková.
- [19] JURAJDŮVÁ, P. *Efektivnost vnitropodnikových činností*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra podnikohospodářská, 2011. 87 s. Vedoucí práce Blanka Poczatková.

- [20] KLIMO, P. *Benchmarking přístupů k hodnocení a výběru dodavatelů*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství. Katedra kontroly a řízení jakosti, 2009. 61 s. Vedoucí práce Jaroslav Nenadál.
- [21] KOZÁKOVÁ, Z. *Hodnocení dodavatelů*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra podnikohospodářská, 2005. 54 s. Vedoucí práce Pavel Blecharz.
- [22] KOZUBKOVÁ, A. *Návrh a aplikace hodnocení výkonnosti dodavatelů ve společnosti ThERMO KING, s.r.o.* Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství. Katedra kontroly a řízení jakosti, 2005. 61 s. Vedoucí práce Růžena Petříková.
- [23] KUNERTOVÁ, Š. *Hodnocení a výběr dodavatelů*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra podnikohospodářská, 2007. 57 s. Vedoucí práce Igor Nytra.
- [24] KUNZOVÁ, P. *Analýza a návrh zlepšení systému hodnocení dodavatelů v podniku MODEL OBALY, a.s. Opava*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství. Katedra kontroly a řízení jakosti, 2001. 46 s. Vedoucí práce Darja Noskievičová.
- [25] LACKO, D. *Návrh systému hodnocení a spolupráce s dodavateli*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství. Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii, 2010. 50 s. Vedoucí práce Radim Lenort.
- [26] MACHÚT, M. *Inovace přístupu k výběru a hodnocení dodavatelů*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství. Katedra kontroly a řízení jakosti, 2011. 52 s. Vedoucí práce Jaroslav Nenadál.
- [27] MAJDLOCHOVÁ, O. *Návrh na rozšíření metodiky hodnocení dodavatelů ve SME, a.s.* Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra podnikohospodářská, 2004. 60 s. Vedoucí práce Pavla Macurová.

- [28] MALÍK, T. *Optimalizace a řízení zásob v podniku*. Bakalářská práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra podnikohospodářská, 2010. 59 s. Vedoucí práce Jaroslav Jiříček.
- [29] MARTÍNEK, J. *Systém hodnocení dodavatelů v a.s. TATRA Kopřivnice*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra marketingu a obchodu, 2003. 64 s. Vedoucí práce Miroslav Merenda.
- [30] NAVRÁTILOVÁ, H. *Proces hodnocení dodavatelů Mittal Steel Ostrava a.s.* Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra managementu, 2007. 79 s. Vedoucí práce Otto Tyrlik.
- [31] NEUMANOVÁ, L. *Možnosti optimalizace řízení nákupu ve výrobní společnosti*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra marketingu a obchodu, 2008. 67 s. Vedoucí práce Miroslav Merenda.
- [32] OULEHLOVÁ, E. *Návrh a zavedení systému hodnocení dodavatelů ve firmě BOSCH Rexroth, spol. s r.o.* Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství. Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii, 2008. 60 s. Vedoucí práce Radim Lenort.
- [33] POPALOVÁ, R. *Zdokonalení systému výběru a hodnocení dodavatelů v podmínkách OKD, Doprava a.s.* Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství. Katedra kontroly a řízení jakosti, 2008. 82 s. Vedoucí práce Jaroslav Nenadál.
- [34] PUSTELNÍKOVÁ, L. *Hodnocení dodavatelů*. Bakalářská práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra podnikohospodářská, 2009. 53 s. Vedoucí práce Pavel Blecharz.
- [35] REBHÁN, J. *Problematika zásobování v oblasti dopravy ve společnosti Česká pošta, s.p.* Bakalářská práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Hornicko-geologická fakulta. Institut ekonomiky a systémů řízení, 2009. 22 s. Vedoucí práce Jana Magnusková.
- [36] SERAFÍNOVÁ, J. *Hodnocení dodavatelů výrobků a služeb ve společnosti VÍTKOVICE - Zkušebny a laboratoře, spol. s r.o.* Projektová práce k certifikaci personálu v oboru Manažer jakosti. Ostrava: Dům techniky Ostrava, spol. s r.o., 2003. 28 s.

- [37] SKALSKÁ, L. *Hodnocení a výběr dodavatelů polyamidového vlákna se zřetelem na požadavky zabezpečování jakosti*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra podnikohospodářská, 1998. 51 s. Vedoucí práce Pavel Blecharz.
- [38] ŠMOLDASOVÁ, P. *Návrh na zlepšení metodiky výběru a hodnocení dodavatelů v podniku Adriana s.r.o. - výrobce těstovin*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra managementu, 2003. 64 s. Vedoucí práce Pavla Macurová.
- [39] ŠTĚRBA, D. *Návrh metodiky pro podporu nákupních rozhodování v průmyslových podnicích na základě exaktních metod*. Autoreferát disertační práce. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta strojní. Katedra průmyslového inženýrství a managementu, 2009. 44 s. Školitel práce Pavel Kopeček.
- [40] TCHOŘOVÁ, P. *Analýza podílu nestrategických dodavatelů a jejich vliv na celkovou kvalitu dodávaných komponentů*. Bakalářská práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství. Katedra kontroly a řízení jakosti, 2010. 39 s. Vedoucí práce Jaroslav Nenadál.
- [41] URBÁNKOVÁ, A. *Hodnocení dodavatelů*. Bakalářská práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra podnikohospodářská, 2010. 62 s. Vedoucí práce Jaroslava Pešlová.
- [42] VAGNEROVÁ, M. *Výběr a hodnocení dodavatelů služeb facility managementu*. Bakalářská práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Fakulta stavební. Katedra městského inženýrství, 2010. 46 s. Vedoucí práce František Kuda.
- [43] ZAPRIANOV, J. *Systém práce s dodavateli ve stavebním podniku*. Diplomová práce. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. Ekonomická fakulta. Katedra podnikohospodářská, 2010. 75 s. Vedoucí práce Pavla Macurová.
- [44] ŽABENSKÝ, K. *Výběr, řízení a hodnocení dodavatelů a dodávek*. Závěrečná práce rekvalifikačního kurzu Manažer kvality. Ostrava: DTO CZ, s.r.o., 2008. 28 s.

Seznam použitých norem

- [45] Norma ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Český normalizační institut. Praha: duben 2006. 64 s.
- [46] Norma ČSN EN ISO 9001 ed. 2. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Český normalizační institut. Praha: září 2010. 52 s.
- [47] Norma ČSN EN ISO 9004. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Praha: květen 2010. 72 s.
- [48] Norma ČSN P ISO/TS 16949 *Systémy managementu kvality – Zvláštní požadavky na používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, prosinec 2009. 62 s.
- [49] Norma ČSN EN ISO 14001. *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Český normalizační institut. Praha: 2005. 48 s.
- [50] Norma ČSN OHSAS 18001 *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, březen 2008.
- [51] VDA 6.1 *Management jakosti v automobilovém průmyslu. Audit systému managementu jakosti*. 4. přepracované vydání. Česká společnosti pro jakost Praha: 2004. 220 s. ISBN 80-02-01644-0.